



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Delat ledarskap

Ett möjligt alternativ till enskilt ledarskap

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp

Sanna Isemo

Sara Lidström

Handledare: Margareta Damm

Juni, 2010

Examensarbete Personalvetenskap PV1535, Göteborgs Universitet
Kandidatuppsats, vårterminen 2010

Titel: Delat ledarskap – ett möjligt alternativ till enskilt ledarskap.

Författare: Sanna Isemo och Sara Lidström

Handledare: Margareta Damm vid Företagsekonomiska Institutionen

Bakgrund: Under de senaste årtiondena har många organisationsstudier uppmärksammat att arbetslivets villkor har förändrats. Kunskapsintensiva verksamheter innefattar ökad flexibilitet och individualisering, vilket ger upphov till ett friare arbete med gränslösa arbetssituationer. Ett friare och mer självständigt arbete kräver också nya sätt att leda. Studier har visat att delat ledarskap kan vara lösningen på många chefsproblem, men att denna ledarskapsform även kräver vissa förutsättningar. Det delade ledarskapet står dock i kontrast till en nästintill allmängiltig uppfattning om det enskilda ledarskapet som det mest effektiva. Det är därför troligt att ett införande av delat ledarskap möter vissa svårigheter då det kan vara svårt att vinna acceptans inom organisationen. En utmaning blir därför att legitimera det delade ledarskapet, samtidigt som det ska fungera i praktiken.

Till grund för uppsatsen ligger en undersökning av ett företag som har haft ett formellt likställt delat ledarskap. Anledningen till att ledarskapet delades var en sammanslagning av två avdelningar. Båda avdelningarna ansågs vara eftersatta och intentionen var att öka effektiviteten och säkra kompetensförsörjning för att kunna möta framtidsbehov. Då arbetsbördan uppfattades vara för stor för att kunna hanteras av en enskild ledare, togs beslut om att dela det formella ledarskapet mellan två personer.

Syfte: Vårt syfte är att ta reda på vilka förutsättningar som krävs för att ett delat ledarskap ska ses som legitimt, samtidigt som det fungerar i praktiken.

Metod: Vi har valt att genomföra vår studie med en kvalitativ ansats där vi har använt oss av halvstrukturerade intervjuer. Genom att intervjua olika medlemmar inom organisationen kan vi belysa det delade ledarskapet utifrån olika perspektiv. Därutöver har vi tagit del av formella dokument som företaget har tillhandahållit. Med stöd av teoretiska begrepp från nyinstitutionell teori har vi sedan analyserat vårt insamlade material.

Resultat och slutsatser: Efter genomförd studie ser vi att det delade ledarskapet gett upphov till viss osäkerhet, frustration och skepticism bland de underordnade cheferna, samtidigt som övriga respondenter överlag visar en positiv inställning. Dessutom svarar samtliga respondenter att de själva skulle kunna tänka sig att dela ledarskap. Vi tror orsaken till osäkerheten skulle kunna vara att enskilt ledarskap är en stark institution inom organisationen, och att delat ledarskap genom dokumentering och informationsspridning skulle kunna bli ett legitimt alternativ till enskilt ledarskap. Att involvera de underordnade i ett tidigt skede, och att tydligt kommunicera syftet med ett delat ledarskap ser vi är några av flera förutsättningar för att få det att fungera i praktiken.

Nyckelord: Delat ledarskap, legitimitet, institution, isärkoppling, förtroendets logik.

Innehållsförteckning

Förord	5
1. Inledning.....	6
2. Bakgrund	7
2.1 Problemområde	7
2.2 Syfte och frågeställning	7
3. Metod och urval.....	8
3.1 Val av metod	8
3.2 Val av företag och respondenter	8
3.3 Empirisk datainsamling	9
3.3.1 Genomförande av intervjuer.....	9
3.3.2 Sekundär datainsamling	10
3.4 Bearbetning av empiriskt material.....	10
3.5 Etiska reflektioner.....	11
4. Teoretisk referensram.....	13
4.1.1 Vad säger tidigare forskning om delat ledarskap?.....	13
4.1.2 Olika former av delat ledarskap	13
4.1.3 Förutsättningar för delat ledarskap.....	14
4.1.4 För- och nackdelar med delat ledarskap.....	14
4.2 Val av teoretisk utgångspunkt.....	15
4.3 Tidig institutionell teori	16
4.4 Nyinstitutionell teori	16
4.5 Institutionsbegreppet.....	17
4.6 Legitimitet.....	18
4.7 Isärkoppling	18
4.8 Förtroendets logik	19
4.9 Sammanfattning teoretisk referensram	19
5. Empiri	20
5.1 Beskrivning av det undersökta företaget	20
5.2 Beskrivning av formell struktur.....	21
5.2.1 Formella dokument: Delat ledarskap	21
5.2.2 Formellt dokument: Generella kompetenser och ledarkompetenser... 21	
5.3 Beskrivning av informell struktur.....	22
5.4 Uppfattningar om det delade ledarskapet	23
5.4.1 Den överordnade chefen.....	23
5.4.2 De delande ledarna	24
5.4.3 De delande ledarnas kollega.....	25

5.4.4 De underordnade ledarna.....	25
5.5 Förutsättningar för ett väl fungerande delat ledarskap	26
5.6 Sammanfattning empiri.....	27
6. Analys.....	28
6.1 Anpassning till institutionen enskilt ledarskap	28
6.2 Formell struktur skapas för att vinna legitimitet	28
6.3 Isärkoppling	29
6.4 Förtroendets logik	29
6.5 Brott mot förtroendets logik	30
6.6 Sammanfattning analys.....	31
7. Diskussion	32
7.1 Institutionalisering av delat ledarskap	32
7.2 Är isärkoppling alltid positivt?	32
7.3 Delat ledarskap – maktkoncentration?.....	33
7.4 Rätt person på rätt plats	34
7.5 Diskussion om teoretiska begrepp	34
7.6 Lärdomar	35
8. Slutsats.....	36
8.1 Vilka förutsättningar krävs för att legitimera ett delat ledarskap?	36
8.2 Förslag till vidare studier	36
Slutord	37
Referenslista	38
Litteratur.....	38
Elektroniska källor	39
Bilaga 1- Samtyckesbrev.....	40
Bilaga 2- Intervjuguide.....	41

Förord

Vi vill tacka det undersökta företaget som har gett oss möjlighet och förutsättningar att genomföra denna uppsats. Ett särskilt tack vill vi rikta till vår mentor och de HR-representanter vi har varit i kontakt med för stöd och uppmuntran under arbetets gång.

Vi vill också tacka samtliga vi har intervjuat för att ni har ställt upp och bidragit med era synpunkter och erfarenheter. Utan er hade inte denna uppsats kunnat verkställas.

Slutligen vill vi tacka vår handledare Margareta Damm vid Företagsekonomiska Institutionen. Du har varit till stor hjälp då du gett oss värdefull handledning och lyckats vägleda oss även i våra mest förvirrade stunder.

Trevlig läsning!

Sanna och Sara

Göteborg 2010-05-27

1. Inledning

I detta avsnitt tar vi avstampet i vår uppsats och ger en kort introduktion till det ämne vi har valt att studera.

1.1 Varför är det intressant att studera delat ledarskap?

Under de senaste årtiondena har många organisationsstudier uppmärksammat att arbetslivets villkor har förändrats. Kunskapsintensiva verksamheter innefattar ökad flexibilitet och individualisering, vilket ger upphov till ett friare arbete med otydliga förutsättningar och gränslösa arbetssituationer. Ett friare och mer självständigt arbete kräver också nya sätt att leda. Det nya handlar om att det ställs andra förväntningar på ledare och följderna av detta är att ledare blir en särskilt utsatt grupp i dagens arbetsliv. Traditionella organisationsstudier gör ofta skillnad mellan chefskap och ledarskap, där chefskap innefattar formella uppgifter som administration, planering och kontroll, medan ledarskap snarare handlar om att motivera och inspirera medarbetare. Arbetslivets nya villkor medför att ledare förväntas utöva både chefskap och ledarskap för att uppnå goda resultat, vilket också bidrar till en större och mer komplicerad arbetsbörda (Svenningsson, m fl. 2009). Att den organisatoriska komplexiteten ökar har således lett till att ledarskap har blivit en ännu större utmaning. En utmaning som många organisationer blundar för vid rekryteringar till högre poster och som läggs på den enskilde ledaren att hantera (Holmberg & Söderlind, 2004).

Än idag råder det en nästintill allmängiltig uppfattning om att ledarskap i singular är det mest effektiva och i många fall presenteras organisationers framgång som ett resultat av en enskild ledares prestationer. Däremot ställer sig alltfler forskare kritiska till denna uppfattning om ledarskap i singular och de menar att *delat ledarskap* i det närmaste har blivit en förutsättning för att kunna hantera den ökade komplexiteten i stora organisationer. På frågan när ett delat ledarskap bör tillämpas inspireras O'Toole m fl. (2002:68) av Heenan och Bennis och ger svaret

When the challenges a corporation faces are so complex that they require a set of skills too broad to be possessed by any one individual.

Enligt en undersökning genomförd av tidningen "Chef" (Norrby, 2010) ansåg hälften av de totalt 360 svarande cheferna att delat ledarskap skulle kunna vara en lösning på chefsproblem. Ett delat ledarskap kan ge kraft att driva strategiska förändringar, bidra med stöd i vardagen, leda till breddad kunskap och kompetens och förebygga utmattning (Döös & Wilhelmson, 2003). Intresset för delat ledarskap synliggörs även genom en kartläggning som genomfördes av Arbetslivsinstitutet under år 2005 (Döös m fl., 2005). Där framkom att fyra av tio ledare i svenskt arbetsliv på något sätt delar sitt ledarskap, antingen genom formella beslut eller enbart i praktiken. Arbetslivets nya villkor och utvecklingen av den komplexa ledarrollen skulle därför kunna sättas i relation till ett ökat intresse för delat ledarskap. Frågan är dock hur delat ledarskap vinner legitimitet i en organisation där enskilt ledarskap är norm?

2. Bakgrund

Nedan ges en beskrivning av det problemområde som utgör bakgrunden till vår uppsats. Därefter presenteras syftet med uppsatsen. För att uppnå syftet har en frågeställning formulerats.

2.1 Problemområde

Vårt ursprungliga uppdrag var att göra en utvärdering av ett delat ledarskap, efter att det avslutats (se företagsbeskrivning under empiriavsnitt). Att vår undersökning genomförts på uppdrag från ett företag samtidigt som vi skrivit en vetenskaplig rapport till universitetet är något som påverkat oss i vårt skrivande. Vi har varit noga med att ta oss an uppdraget med ett vetenskapligt förhållningssätt, vilket kommit att forma både förberedelser, intervjuer, tolkning och analys. Redan i ett tidigt skede insåg vi att vårt arbete kommer att resultera i två slutprodukter, en till universitetet och en till företaget. Produkten till universitetet har en tydlig vetenskaplig grund där vi undersöker det delade ledarskapet med stöd av olika teoretiska begrepp. Den produkt vi överlämnar till företaget kan mer betraktas som en sammanfattning med fokus på slutsatser och rekommendationer. Vi strävar inte efter att finna en allmängiltig lösning, utan vill snarare belysa vilka förutsättningar som kan krävas för ett fungerande delat ledarskap.

Att enskilt ledarskap ofta betraktas som det mest effektiva, samt att delat ledarskap beskrivs som en *möjlighet* som kräver vissa förutsättningar (Döös m fl., 2003), ser vi kan leda till att det krävs vissa särskilda insatser för att legitimera ett delat ledarskap. Mot denna bakgrund finner vi det intressant att undersöka hur ett delat ledarskap kan legitimeras och samtidigt fungera i praktiken.

Genomgående i uppsatsen görs ingen skillnad mellan chefskap och ledarskap, utan begreppen används synonymt. Detta grundar sig i insikten om att en distinktion mellan begreppen är svår, och med hänvisning till Strannegård och Jönsson (2009) kan det konstateras att dessa aktiviteter i stor utsträckning utförs tätt sammankopplade.

2.2 Syfte och frågeställning

Utifrån ovanstående beskrivna problemområde är syftet med uppsatsen att ta reda på vilka förutsättningar som krävs för att ett delat ledarskap ska ses som legitimt, samtidigt som det fungerar i praktiken.

- Vilka förutsättningar krävs för att legitimera ett delat ledarskap?

3. Metod och urval

Nedanstående avsnitt avser beskriva studiens metodval och tillvägagångssätt. Vi redogör för val av respondenter, tillvägagångssätt vid datainsamling, bearbetning och analys av data samt etiska reflektioner.

3.1 Val av metod

Val av metodiskt tillvägagångssätt ska grunda sig i den frågeställning och syfte studien har. Den kvantitativa metoden lämpar sig om frågeställningen syftar till att ange olika frekvenser och vill besvara exempelvis "hur ofta?" eller "hur många?". Den kvalitativa metoden passar däremot bättre om forskaren vill försöka förstå människors resonemang eller urskilja handlingsmönster (Trost, 2005).

Då denna uppsats syftar till att undersöka hur ett delat ledarskap kan legitimeras samtidigt som det fungerar i praktiken anser vi att det kvalitativa angreppssättet är mest lämpat. Trost (2005) menar att studiens teoretiska utgångspunkt också påverkar valet av metod. Han förklarar att forskaren genom kvalitativa intervjuer ska försöka se verkligheten så som den intervjuade ser den och sedan tolka vad det kan innebära ur det teoretiska perspektivet. Tillämpningen av kvalitativa intervjuer har syftat till att ge en bild av den informella strukturen inom företaget och skapa förståelse för hur det delade ledarskapet har uppfattats av olika aktörer. För att analysera och försöka tolka vad uppfattningarna innebär har vi valt att använda oss av nyinstitutionell teori, vilken även ser till omgivningens påverkan på människors reaktioner.

3.2 Val av företag och respondenter

Bakgrunden till val av företag är att vi under vår utbildning vid Göteborgs Universitet har haft en mentor som arbetar på HR-avdelningen vid det undersökta företaget. HR-avdelningen fick förfrågan om att utvärdera det delade ledarskapet och förmedlade sedan uppdraget vidare till oss. Som redan beskrivits i uppsatsens problemområde har vårt uppdrag resulterat i två olika slutprodukter. Uppsatsen till universitetet är mer omfattande och teoretisk, medan produkten till företaget kan betraktas som en sammanfattning där fokus ligger vid rekommendationer och slutsatser.

De respondenter som deltog vid intervjutillfällena valde vi i samråd med representanter från HR-avdelningen vid företaget. En av dem arbetade som stöd för avdelningen under förberedelserna för det delade ledarskapet, medan den andra arbetade på avdelningen i slutperioden och även är kvar än idag. Tanken bakom val av respondenter var främst att belysa upplevelserna av det delade ledarskapet utifrån flera olika perspektiv och på så sätt uppnå vårt syfte. Förutom att intervjua de båda cheferna som delade ledarskapet har vi också intervjuat deras överordnade chef, underordnade sektionschefer och en kollega från den övre ledningsgruppen. Totalt intervjuade vi åtta personer, varav två intervjuer var gruppintervjuer med två personer i vardera grupp. Vårt relativt begränsade urval av respondenter är anpassat efter studiens omfattning. Respondenterna kommer inte att presenteras med namn i uppsatsen då vi ser att konfidentialitet är viktigt för att skapa tillit hos dem som deltar (Trost, 2005).

3.3 Empirisk datainsamling

3.3.1 Genomförande av intervjuer

En av styrkorna med den halvstrukturerade intervjun är att den banar väg för ett starkt element av upptäckt, samtidigt som dess strukturerade fokus möjliggör analys utifrån likheter. (Gillham, 2008:105)

Vid genomförandet av våra halvstrukturerade intervjuer har vi utgått från Gillhams (2008:19) tre kriterier:

- Ett tydligt syfte och en viss struktur.
- Öppna frågor för att låta intervjupersonen själv bestämma hur han eller hon vill svara.
- En interaktiv relation, vilket lämnar utrymme för förtydligande och vidareutveckling.

Samtliga respondenter kontaktades via e-post i god tid inför intervjuerna då vi lämnade förslag på datum och tidpunkter. Vi informerade samtidigt om syftet med intervjuerna och alla tillfrågade ställde sig positiva till deltagandet. Alla intervjuer spelades in med en MP3-spelare samtidigt som vissa anteckningar togs. Intervjuerna tog mellan 30 till 45 minuter att genomföra.

I ett tidigt skede av vårt arbete träffade vi den ena chefen som delade ledarskapet och som fortfarande arbetar kvar på avdelningen i Sverige. Intervjun var av mindre strukturerad karaktär och vi använde oss av öppna frågor, vilka vi formulerat gemensamt i förväg. Vi använde även så kallade sonderande frågor, vilka syftar till att vidare utforska områden i de fall forskaren bedömer att det finns mer att berätta (Gillham, 2008). Syftet med intervjun var att få en bild av bakgrunden till det delade ledarskapet och hur uppdelningen mellan cheferna såg ut i praktiken. Vi ville även ta reda på den delande chefens uppfattning och vilka fördelar respektive nackdelar han kunde se med denna form av ledarskap. Denna beskrivning av det delade ledarskapet låg sedan till grund för det fortsatta arbetet och hjälpte oss att ringa in de områden som vi sedan fokuserade resterande intervjuer kring.

Nästkommende intervju genomfördes med den andre chefen som delade ledarskapet och denna intervju skedde via telefon. Att vi valde telefonintervju beror på att han numera arbetar i ett annat land och vi såg intervjuformen som det bästa alternativet för att även kunna ta del av hans uppfattningar. Gillham (2008) betonar vikten av struktur, begränsad tidslängd och hög grad av koncentration vid telefonintervju. Denna intervju var därför mer strukturerad än den första och innan den genomfördes skickade vi ett antal frågor till chefen som syftade till att fungera som stöd under intervjun. För att undvika att intervjupersonen skulle öva in sina svar, skickades frågorna via mail nära inpå intervjun. Att han gavs möjlighet till viss förberedelse ser vi kan ha påverkat svaren vi fick, men vi ansåg att den risken var värd att ta för att understödja en viss struktur. Särskilt då intervjun skulle hållas på engelska, vilket varken är intervjupersonen eller vårt modersmål. En av oss höll intervjun och den andre koncentrerade sig på att föra anteckningar för att fånga essensen i svaren. I enlighet med Gillhams rekommendationer höll vi intervjun relativt kort, ungefär en halvtimme.

Intervjuerna som genomfördes med den överordnade chefen och med kollegan i den övre ledningsgruppen hölls ansikte mot ansikte i respondenternas enskilda kontor. I likhet med de övriga intervjuerna var dessa halvstrukturerade, med öppna respektive sonderande frågor. Vi arrangerade även gruppintervjuer med fyra underordnade chefer. Gillham (2008) varnar för att gruppintervjuer kan vara svåra att styra och dokumentera, och därför valde vi att

genomföra intervjuerna i grupper om två, där vi höll i varsin intervju. Genom att intervjua flera personer samtidigt kunde vi ta del av olika perspektiv och minska arbetet med transkribering och sammanställning. Genom att dela upp personerna två och två kunde vi samtidigt öka de olika respondenternas svarsutrymme och minska risken för att de skulle påverka varandra. Valet av två uppdelade gruppintervjuer övervägdes noga innan, och diskuterades även med vår handledare vid universitetet.

3.3.2 Sekundär datainsamling

Utöver primär data i form av intervjuer har även sekundär data insamlats för att fungera som stöd för att skapa god kunskap och förståelse kring relevanta ämnen under processen av studien. Holme och Solvang (1997) betonar att det är viktigt att vara medveten om att en källa är ett historiskt dokument, vilket innebär att källan återspeglar de uppfattningar som fanns i den ursprungliga situationen. För att tolka källan måste forskaren därför sätta sig in i den situation där källan uppstod och tolka utifrån detta. Källor till sökning av sekundär data, såväl litteratur som vetenskapliga artiklar, har främst varit Göteborgs Universitetsbiblioteks kataloger GUNDA och Libris. Dessa sekundärdata utgör främst avsnittet om tidigare forskning kring delat ledarskap samt den teoretiska referensramen som sedan även ligger till grund för analysen. En fullständig källförteckning återfinns i slutet av denna uppsats.

Övrig sekundärdata som använts i uppsatsen är interna formella dokument som det undersökta företaget har tillhandahållit. Detta material innehåller befattningsbeskrivningar och mål för det delade ledarskapet samt rekryteringsannonser. Vi har också läst det material som användes vid MBL-förhandlingar före omorganisationen, detta för att få en bild av vilka förutsättningar det var som formade det delade ledarskapet. Där finns bland annat nuläges- och framtidsanalyser samt reflektioner från medarbetare och underordnade som samlades in innan implementeringen av det delade ledarskapet. Dessutom har vi tagit del av ett företagsövergripande dokument för generella respektive ledarkompetenser. Utifrån insamlad data har bakgrund, problemdiskussion, metod samt referensram byggts upp. Vidare har informationen även gett underlag för den empiriska delens uppbyggnad.

3.4 Bearbetning av empiriskt material

Valet av analysform är beroende av det insamlade materialet, men det är också viktigt att tänka på att materialet i sig är ett resultat av en analys som utförs både före och under insamlingen av data (Widerberg, 2002). Beträffande studiens reliabilitet (tillförlitlighet) och validitet (giltighet) menar Gillham (2008) att det är oundvikligt att skapa en tolkande konstruktion i analysen av intervjumaterialet. I stället för att förneka detta ska forskaren reflektera över sina egna förutfattade meningar samt uppmärksamma och diskutera subjektivitetens betydelse. Vi är medvetna om att vår tolkning och analys av intervjuerna till viss del påverkas av vår förförståelse, vårt intresse och våra erfarenheter. När vi valt ut delar av intervjuerna har vi samtidigt valt bort andra och när vi tagit ut citat är det möjligt att dessa tolkas annorlunda när de sätts i ett annat sammanhang. Genom att uppmärksamma och diskutera bakgrunden till våra tolkningar har vi dock försökt minimera risken för att låta oss styras av våra subjektiva uppfattningar.

Gillham (2008) menar att validitet i intervjusammanhang inte handlar så mycket om att ge en "sann" bild av intervjupersonen som att återge en korrekt redogörelse av intervjun. För att säkerställa validiteten har vi därför varit noga med hur vi har formulerat våra intervjufrågor samt undvikit ledande frågor och allt för många följdfrågor. Vi har även tänkt på hur vi använt

vårt kroppsspråk och ansiktsuttryck, då det kan vara faktorer som påverkar respondentens svar (Trost, 2005).

Samtliga intervjuer transkriberades genom att vi avlyssnade ljudinspelningarna flera gånger, detta för att kunna ge återge respondenternas berättelser så sanningsenligt som möjligt. Vi valde att transkribera ordagrant, dels för att det gav oss bättre möjlighet att upptäcka om vi som intervjuare påverkade svaren i någon riktning, men även för att det gjorde det lättare för oss att gå tillbaka och läsa i texterna om det var något som verkade oklart när vi använde materialet. För att undanröja missförstånd och reda ut oklarheter mailade vi intervjupersonerna frågor om det var något vi kände oss osäkra över. Vi skickade även det transkriberade materialet till samtliga intervjupersoner för att ge dem möjlighet att kommentera innehållet.

I vår tolkning av intervjumaterialet identifierade vi först "substantiella delar" som sedan låg till grund för vidare analys (Gillham 2008). Dessa substantiella delar var dels stycken som vi ansåg representerade intervjun i sin helhet, men även citat som representerade intervjupersonens ståndpunkt och uppfattning i särskilda frågor. När delarna var uttagna hade vi ett mer hanterbart och koncentrerat material som samtidigt utgjordes av intervjupersonens egna ord. Nästa steg var att göra en variant av tematisk analys (jfr Gillham 2008) där vi ringade in områden som var av intresse och kategoriserade de substantiella delarna. Genom olika övergripande kategorier möjliggjordes jämförelser mellan de olika intervjuerna samtidigt som en analys av empirin påbörjades. Det strukturerade intervjumaterialet låg sedan till grund för vårt empiriavsnitt och vår fortsatta analys.

3.5 Etiska reflektioner

Etiska överväganden styr medvetet eller omedvetet alla val och beslut vi fattar i vårt dagliga liv. För att undvika etiska dilemman har vi tagit del av skriften "Vad är god forskningssed?" (Gustafsson m.fl., 2004) som innehåller olika etiska riktlinjer. Författarna menar att en god forskningssed möjliggör ifrågasättande av invanda tankemönster och att detta ifrågasättande i sin tur kan bidra till nya resultat och upptäckter. Som stöd till vårt arbete har vi även använt oss av Vetenskapsrådets forskningsetiska principer. Syftet med principerna lyder som följer:

Att ge normer för förhållandet mellan forskare och undersökningsdeltagare/uppgiftslämnare, så att vid konflikt en god avvägning kan ske mellan forskningskrav och individskyddskrav. (www.vr.se)

Individskyddskravet handlar om att individen ska behandlas utifrån godkända etiska principer och kan delas upp i fyra huvudkategorier. Den första kategorin är *informationskravet* som innebär att samtliga berörda personer ska få information om den aktuella forskningsuppgiftens syfte. Den andra kategorin handlar om att alla undersökningsdeltagare själva har rätt att avgöra om de vill medverka i studien, det så kallade *samtyckeskravet*. Gillham (2008) rekommenderar att forskaren ska överlämna ett enkelt informationsblad om forskningen, vilket även ska signeras av intervjupersonen. Vi utgick från Gillhams mall i utformningen av ett samtyckesbrev som sedan skickades till respondenterna några dagar före intervjuerna. Detta samtyckesbrev finns avidentifierat som Bilaga 1 längst bak i uppsatsen. Genom detta tillvägagångssätt uppfyllde vi de två första kategorierna av individskyddskravet.

Den tredje kategorin är *konfidentialitetskravet* och betyder att alla uppgifter om de som deltar i en undersökning ska ges största möjliga konfidentialitet, vilket bland annat innebär att personuppgifter ska förvaras så att obehöriga inte kan komma åt dem. Denna kategori har vi

också varit noggranna med att beakta i vårt arbete då exempelvis allt inspelat och transkriberat material har förvarats i stängda skåp. Vi har även avidentifierat både det undersökta företaget och samtliga deltagande respondenter. Den fjärde, och sista kategorin, kallas *nyttjandekravet* och innebär att uppgifter om enskilda personer enbart får användas i forskningsändamål.

I enlighet med Vetenskapsrådets rekommendationer (www.vr.se) lät vi respondenterna läsa det transkriberade materialet innan det publicerades. I samband med intervjuerna meddelade vi även att alla berörda personer ska få ta del av rapporten eller sammanfattningen av undersökningen samt var resultaten kommer att publiceras. Då denna uppsats är ett examensarbete är det dock svårt för oss att uttala oss om hur den kommer att spridas, eller om den sprids överhuvudtaget, men i och med att vi uppfyller individskyddskravet ser vi att vi har agerat enligt god forskningsetik.

3.6 Sammanfattning metod

Då uppsatsen syftar till att ta reda på hur ett delat ledarskap kan legitimeras och samtidigt fungera i praktiken ser vi att det är av vikt att få en bild av vilka uppfattningar olika aktörer inom företaget har om det delade ledarskapet. För att uppnå studiens syfte har vi därför valt ett kvalitativt angreppssätt med halvstrukturerade intervjuer.

Vi har genomfört intervjuer med de båda delande ledarna, deras överordnade chef, fyra underordnade sektionschefer samt en av de delande ledarnas kollega från ledningsgruppen. Genom detta tillvägagångssätt ser vi att vi kan belysa ledarskapet från olika perspektiv. Därutöver har vi även tagit del av formella dokument som företaget har tillhandahållit. Källor till sökning av sekundär data, såväl litteratur som vetenskapliga artiklar, har främst varit Göteborgs Universitetsbiblioteks kataloger GUNDA och Libris.

När vi genomfört vår undersökning har etiska aspekter varit av stor vikt. För att kunna agera enligt god forskningsetik har vi därför valt att följa Vetenskapsrådets principer och rekommendationer.

I nästa avsnitt beskriver vi några centrala studier inom området delat ledarskap. Syftet är att visa var vår egen studie passar in i sammanhanget. Därefter presenterar vi nyinstitutionell teori och de teoretiska begrepp vi valt att använda under resterande delar av uppsatsen.

4. Teoretisk referensram

Nedan presenteras uppsatsens teoretiska grund som syftar till att skapa förståelse för eventuella svårigheter att införa ett delat ledarskap i en organisation där enskilt ledarskap är norm. Vi inleder avsnittet med att redogöra för några centrala studier inom området delat ledarskap. Vi beskriver kortfattat vilka metodologiska angreppssätt som har använts samt återger de huvudsakliga resultaten. Därefter förklarar vi vårt val av teoretisk utgångspunkt och hur denna kan kopplas samman med delat ledarskap. För att ge läsaren en grundläggande förståelse ger vi en allmän bakgrundbeskrivning av tidig institutionell och nyinstitutionell teori. Vi definierar begreppen institution och institutionalisering samt presenterar de teoretiska begreppen legitimitet, isärkoppling och förtroendets logik.

4.1 Tidigare forskning

4.1.1 Vad säger tidigare forskning om delat ledarskap?

Flera studier inom området delat ledarskap beskriver att ledarskapsformen långt ifrån är ett nytt fenomen och det ges exempel på olika former av delat ledarskap som förekommit genom historien. I relation till ledarskapsforskningen i övrigt är dock forskningsområdet delat ledarskap fortfarande relativt begränsad. En anledning till detta antas vara att arbetsformen kolliderar med traditionella teorier som menar att ledarskap bäst sköts av en person. Det ensamma ledarskapet med en chef på toppen betraktas ofta som det mest effektiva (se exempelvis Döös & Wilhelmson, 2003; O'Toole m fl., 2002).

I Sverige är det främst forskarna Marianne Döös och Lena Wilhelmson som har bidragit till vetenskapliga skrifter och litteratur om delat ledarskap efter genomförda studier av organisationer. Bland annat redogör de för olika definitioner av delat ledarskap och de presenterar även olika förutsättningar för ett framgångsrikt delat ledarskap samt beskriver fördelar respektive nackdelar med denna ledarskapsform. En av deras mest välkända publikationer är "Delat ledarskap i svenskt arbetsliv – kartläggning av förekomst och chefers inställning" där ett representativt urval av 400 chefer på svenska arbetsplatser intervjuades om delat ledarskap (Döös m fl., 2005). Vidare redogör Biglari (2006) för en studie där hon beskriver uppfattningar om delat ledarskap i ett medarbetarperspektiv. Under senare år syns även ett ökat intresse bland studenter vid olika universitet runt om i landet, och det har publicerats ett antal c-uppsatser som med olika utgångspunkter har belyst ämnet.

1999 publicerades Heenan och Bennis bok "Co-leaders: the power of great leadership" som presenterar ett nytt sätt att se på ledarrollen och som även kommit att influera mycket av den amerikanska forskningen om delat ledarskap. Heenan och Bennis (1999), Troiano (1999) och O'Toole m fl. (2002) beskriver delat ledarskap ur ett amerikanskt perspektiv och använder begreppet "co-leadership". En "co-leader" beskrivs som en nära partner till den formella chefen, och begreppet "co-leadership" har stora likheter med det Wilhelmson och Döös (2003:334) kallar skuggledarskap. Författarnas skrifter baseras på studier av ett flertal välkända och framgångsrika co-leaderships, främst inom stora amerikanska företag.

4.1.2 Olika former av delat ledarskap

Döös, Wilhelmson och Hemborg (2003) förklarar att själva begreppet delat ledarskap är tvetydigt. Detta eftersom ledarskap ofta förknippas med enskilt ledarskap, men även för att begreppet används om olika former av ledarskap där en, eller ibland flera, chefer samarbetar i chefsposition. I viss tidigare forskning betonas att arbetsuppgifterna i ett delat ledarskap bör eller måste vara uppdelade (se exempelvis O'Toole m fl., 2002), vilket är en uppfattning som Döös och Wilhelmson motsätter sig. De presenterar istället fyra olika former av delat

ledarskap och menar att formerna skiljer sig genom att arbetsuppgifter, befogenheter och ansvar är uppdelade i olika stor utsträckning.

De olika formerna benämns samledarskap, funktionellt ledarskap, matrisledarskap och skuggledarskap. Samledarskap är den form av delat ledarskap som är mest långtgående där ansvar, befogenheter och arbetsuppgifter är precis samma utan någon som helst formell uppdelning. Inom det funktionella ledarskapet har ledarna gemensamt ansvar och befogenheter för helheten inom organisationen, men olika arbetsområden är däremot uppdelade. I likhet med samledarskap står ledarna hierarkiskt bredvid varandra, d.v.s. ingen är överordnad den andra. Skuggledarskap innebär att det finns två ledare som i princip gör samma saker, men det är bara en av dem som innehar en formell ledarroll och är beslutsfattare. Matrisledarskap är den mest uppdelade formen av delat ledarskap. Varken arbetsuppgifter eller ansvar och befogenheter är gemensamma.

4.1.3 Förutsättningar för delat ledarskap

Delat ledarskap - en möjlighet. Det passar inte jämt och det passar inte alla.
(Döös, Wilhelmson och Hemborg, 2003:209)

Det finns inget enkelt svar på när ett ledarskap bör delas mellan två, eller flera, chefer. Däremot finns en del forskning som beskriver förutsättningar som anses krävas för att ett delat ledarskap ska lyckas. Förtroende, prestigelöshet och gemensam värdegrund är exempel på faktorer som pekas ut som villkor för ett fungerande delat ledarskap. Även tid för kommunikation ledarna emellan samt legitimitet från överordnad chef ses som nödvändiga förutsättningar (Döös & Wilhelmson, 2003).

Från den amerikanska forskningen har det framkommit åsikter om att de två ledarna bör vara delaktiga i valet av varandra, att de ska tillsättas och avgå tillsammans samt att deras kompetenser bör vara komplementära. Detta antas underlätta ett samspel mellan lärandet om arbetet, lärandet om varandra och att arbeta ihop. Dessutom ska ledarna inte enbart kunna dela ansvar, utan även framgång och beröm. Det betonas även att tydligt beskrivna ansvarsområden är en grundförutsättning för ett väl fungerande delat ledarskap. Bland Heenan och Bennis (1999) tio strategier för att uppmuntra maktindelning och skapa en kultur för co-leadership inom organisationen nämns vikten av att formulera gemensamma mål för att främja samarbete mellan medlemmar inom organisationen och motverka risken för konkurrens.

4.1.4 För- och nackdelar med delat ledarskap

Genom undersökningar som genomförts i svenska företag (se exempelvis Döös m fl., 2003; Döös m fl., 2005; Norrby, 2010) har det framkommit flera positiva aspekter som följer med ett delat ledarskap. Delande ledare har exempelvis uttryckt att de uppskattar ett gemensamt ansvar och stöd, avlastning i arbetsbördan, bredare kompetens samt ökad arbetsglädje i ett mer stimulerande och kreativt chefsarbete. Flera ledare ser även att relationerna till medarbetarna blir bättre på grund av ökad tillgänglighet samt att beslutsfattande och verksamhetsresultat förbättras. Det delade ledarskapet anses även kunna ge kraft till att driva strategiska frågor, utbyta idéer och möjliggöra utveckling av verksamheten. Genom denna arbetsform minskas därför risken för ledare att fastna i vardagliga operativa sysslor och därtill kan delat ledarskap ses som ett sätt att kunna hantera en krävande ledarroll och samtidigt kunna ha ett fungerande liv utöver arbetet.

I Arbetslivsinstitutets kartläggning (Döös m fl., 2005) framkom dock en del negativa aspekter av att dela ledarskap med en annan person. Vikten av att ha en "personkemi" som stämmer överens betonades samt att det finns risk för samarbetssvårigheter och konflikter om inte relationen mellan de som delar ledarskapet fungerar. Resultatet visade även att den största fallgropen handlar om otydlighet och syftade bland annat till oklarhet i arbetsuppgifter och ansvarsfördelning, både för medarbetare och för organisationen i stort. Otydlighet ansågs även leda till missförstånd, skapa förvirring och signalering av dubbla budskap. Uppfattningar om otydlighet nämns även av Holmberg och Söderlind (2004) som själva delat ett ledarskap vid företaget Ericsson. De menar att eftersom otydlighet är en uppenbar risk med delat ledarskap krävs det att frågan hanteras på ett eller annat sätt, och deras egna erfarenheter visade på att de i sitt delade ledarskap uppfattades som *tydligare* än ensamma ledare. Anledningen till detta beror på att de lade stor vikt att prata igenom viktiga frågor och uttrycka en gemensam ståndpunkt.

I ett medarbetarperspektiv (Biglari, 2006) redovisas också upplevelser av att det kan vara svårt att känna lika mycket förtroende för båda ledarna samt att det finns risk för att ledarna, i vissa frågor, tillsammans blir för starka gentemot medarbetarna. Även Döös m fl. (2003) lyfter fram uppfattningen om att ledarduon kan utvecklas till ett centrum för maktkoncentration som övriga i organisationen inte kan påverka. Denna maktkoncentrering medför sedan att det blir svårare för andra att få gehör för sina åsikter och tankar.

4.2 Val av teoretisk utgångspunkt

I uppsatsens inledning beskrevs att organisationers komplexitetsgrad har ökat, vilket har gjort att ledarskap har blivit en stor utmaning. Enligt tidigare forskning skulle en lösning kunna vara delat ledarskap. Problemet är dock att enskilt ledarskap fortfarande anses utgöra norm och därför kan delat ledarskap ha svårt att finna sitt berättigande.

Det delade ledarskapet som vi har undersökt påminner mest om det som Marianne Döös och hennes kollegor kallar för *funktionellt delat ledarskap*. Ledarna hade gemensamt ansvar och befogenheter för helheten inom organisationen, men olika arbetsområden var däremot uppdelade. Det handlade också om ett delat ledarskap på hög position i företaget och att implementeringen skedde i samband med en stor organisationsförändring, två faktorer som har stora likheter med den amerikanska forskningen. Tidigare forskning har dock studerat delat ledarskap utan att beakta de legitimerande och normskapande krafter som finns inom den organisation där verksamheten pågår. Vi vill tillföra kunskap om delat ledarskap genom att uppmärksamma den kopplingen till organisationen. Vi väljer därför att studera delat ledarskap med hjälp av nyinstitutionell teori.

Anledningen till detta teorival är att vi anser att nyinstitutionell teori tillför begrepp och tankegångar som kan underlätta för oss att förstå handlingsmönster och reaktioner hos organisationens medlemmar. Teoribildningen växte fram som en kritik mot en rationell syn på organisationer. I stället för att handlingar ses som logiska och målstyrda, visar den nyinstitutionella teorin på omgivningens påverkan samt betydelsen av institutionaliserade normer. Legitimitetsbegreppet är återkommande inom nyinstitutionell teori och vi ser att det kan ligga till grund för att beskriva hur organisationer rättfärdigar handlingar för att nå framgång och överleva. Centralt inom nyinstitutionell teori är även studerandet av så kallade *organisationsfält*, och hur olika aktörer inom fälten samverkar och påverkas av normer och vedertagna handlingsmönster (Eriksson- Zetterquist, m fl., 2009). Det företag vi har undersökt anser vi är så pass stort att det i sig kan betraktas som ett organisationsfält. För att analysera vårt insamlade material har vi också valt att använda de nyinstitutionella

begreppen *isärkoppling* respektive *förtroendets logik*. I enlighet med nyinstitutionell teori ser vi även att det inte finns några allmängiltiga lösningar för när ett ledarskap ska delas. Vi kommer därför att på att lyfta fram förutsättningar för ett väl fungerande delat ledarskap, kopplat till den specifika verksamheten.

4.3 Tidig institutionell teori

Tidig institutionell teori växte fram genom ifrågasättandet av synen på människan som ekonomiskt rationell och målstyrd. Under slutet av 1800-talet presenterades alternativa förklaringar, vilka främst förknippas med ekonomerna Thorstein Veblen och Karl Polanyi. Deras uppfattning var att människans handlande många gånger bygger på vanor och konventioner, snarare än på rationella överväganden. De menade också att människor som agerar kollektivt skapar vissa handlingsmönster och att dessa handlingsmönster i förlängningen betraktas som självklara (Eriksson-Zetterquist, 2009).

Philip Selznicks studie av Tennessee Valley Authority-projektet från 1949 lyfts ofta fram som den första, och viktigaste, organisationsstudien med institutionellt perspektiv. Här beskrivs organisering som en process, och organisationerna som sociala strukturer som anpassas efter sin institutionella och lokala omgivning. Selznick uppmärksammade också möjligheten att avslöja aspekter av verkligheten som inte stämmer överens med formella redogörelser. Han förklarade att det inte är ovanligt att organisationers formella och uttalade mål ersätts av interna mål. Anledningen till detta menar han dels kan bero på att de formella målen kan vara alltför abstrakta för att förklara det som görs i praktiken, och dels för att målen kan stå i konflikt med sådant som krävs för att sköta det operativa arbetet i organisationen. (Eriksson-Zetterquist, 2009).

I och med att organisationer ständigt anpassar sig till såväl interna som externa påtryckningar menar Eriksson-Zetterquist (2009) att förändring är en naturlig del inom den tidiga institutionella teorin. Hon menar också att denna teoretiska ansats ser institutionalisering som en långsam process som sker *inom* organisationen, vilket innebär att organisationen blir unik och förändras på sitt eget sätt.

4.4 Nyinstitutionell teori

Ur den institutionella teoribildningen växte sedan nyinstitutionell teori fram, som också den uppvisar skepticism mot en rationell syn på organisation och organisering. Startpunkten för det nyinstitutionella perspektivet brukar anges till år 1977 då Meyer och Rowan publicerade sin artikel "Institutionalized Organizations: Formal structure as Myth and Ceremony". En aspekt som tillförs som skiljer sig från institutionell teori är tankarna om att organisationer följer kollektiva mönster och anpassar sig efter omgivningen (DiMaggio & Powell, 1991).

Nyinstitutionell teori fokuserar organisationsstrukturer och processer inom ett så kallat *organisationsfält* där stort intresse ligger vid varför organisationer inom samma fält/bransch uppvisar homogenitet i organisationsstruktur och arbetsutförande. Under 1980-talet introducerade organisationsforskarna DiMaggio och Powell begreppet organisationsfält och med hänvisning till deras studier kan organisationsfält definieras av att de organisationer som ingår i fältet är förbundna till varandra och kan innefatta såväl konkurrenter som leverantörer och ägare. Organisationerna inom fältet skapar i samspel med varandra institutioner, samtidigt som de själva skapas av dem. Utmärkande för nyinstitutionell teori är också ifrågasättande av varför vissa praktiker verkar ha en nästan förgivettagen karaktär samt varför organisationer blir alltmer komplexa och utbredda. (Eriksson-Zetterquist, 2009).

4.5 Institutionsbegreppet

Att ett delat ledarskap har svårare att vinna acceptans än ett enskilt ledarskap skulle kunna bero på att enskilt ledarskap kan ses som en *institution* (Jfr, Tidigare forskning). Vad som menas med begreppet institution är dock omdiskuterat, och till följd av att begreppet används inom flera olika discipliner har det också många skilda betydelser. Nedan följer en kortare sammanfattning av hur olika forskare har beskrivit begreppet och det visar även hur begreppet kommer att användas i föreliggande uppsats.

Jepperson (1991:143) talar om institutioner som sociala mönster som upprätthålls genom självaktiverande sociala processer, och hänvisar till MacIver som beskriver en institution som "en organiserad, etablerad procedur". Tanken om att institutioner till stor del består av sådant som tas för givet, liksom insikten om institutioners påverkan på organisationer, återfinns bland den nyinstitutionella teorins viktigaste bidrag, skriver Tengblad (2006). Vidare hänvisar Tengblad till ett flertal erkända institutionsforskare, som Brunsson, Berger och Luckman, och menar att gemensamt för dessa forskare är att de ser institutioner som bärare av föreställningar, idéer och normer. I Tengblads egen definition ingår även en aktörs- och en handlingsdimension:

En institution består av en uppsättning socialt konstruerade regler och handlingsmönster som är skapade av aktörer och som i sin tur tillskapar aktörerna (Tengblad, 2006:18).

Ur ett nyinstitutionellt perspektiv sker institutionalisering inom ett fält av organisationer där förgivettagna regler skapar institutionaliserat och vedertaget handlande (Eriksson-Zetterquist 2009). Berger och Luckman (1979) ger en grundläggande förklaring till institutionalisering och menar att institutioner förutsätter historicitet och kontroll. De beskriver framväxten av institutioner som en process som inleds varje gång en social situation uppstår. När personer interagerar uppstår relativt snart *typifieringar* (ung. "sortering av handlings- och aktörmönster" enl. Eriksson- Zetterquist 2009:16). Typifiering innebär att personerna förknippar varandras handlingar med vissa motiv och i de fall då handlingarna upprepas antas motiven vara återkommande.

Upprepade handlingar leder efter ett tag till handlingsmönster och inom dessa handlingsmönster får personerna invanda roller. I det här stadiet har personernas handlingar blivit förutsägbara, även om en institutionalisering ännu inte uppstått. De förgivettagna rutinerna och handlingarna medför vinning i form av "psykologisk lättnad", vilket beror på att många handlingar nu kan utföras utan att det krävs någon större uppmärksamhet. Genom att begränsa antalet teoretiskt möjliga alternativ kontrollerar de invanda handlingsmönstren även det mänskliga handlandet. De ömsesidiga typifieringarna skiljer sig från vanor på så sätt att de inrymmer en social dimension, genom att flera individers handlingar är sammanlänkade. Institutionaliseringen fullbordas först då de framväxande institutionerna överförs till en ny generation och blir historiska.

Med andra ord så upplevs institutionerna nu som ägande en egen verklighet, en verklighet som möter individen som ett yttre och tvingande faktum.
(Berger och Luckman, 1979:75)

Czarniawska (2005) tillför institutionsbegreppet en ytterligare dimension när hon skriver att maskiner kan betraktas som bärare av institutioner. Tekniska normer bidrar till att institutionella regler inskrivs i maskiner, vilket i sin tur styr och begränsar våra handlingsmönster.

4.6 Legitimitet

För att rättfärdiga nya koncept och arbetssätt, som exempelvis delat ledarskap, måste de legitimeras enligt rådande normer. Begreppet *legitimitet* är centralt inom nyinstitutionella studier och enligt teoribildningen upprätthåller organisationer en rationell struktur utåt för att vinna legitimitet. I artikeln "Institutionalized Organizations: Formal structure as Myth and Ceremony" (1977) hävdar författarna att organisering till stor del handlar om anpassning till olika institutionaliserade regler och handlingsmönster, det författarna kallar *rationella myter*, vilka exempelvis handlar om vilka professioner, program eller tekniker.

En myt är en kollektiv trosföreställning som man tilltror utan att man vet dess sanningshalt. Myter skapar utrymme för kollektiv handling genom att reducera osäkerhet. (Tengblad, 2006:12)

Aktörerna inom organisationerna måste inte enbart ansluta sig till de rationella myterna, utan de ska även agera som att myterna verkligen fungerar. Genom förmågan att anpassa sig till omgivande institutioner skaffar sig organisationer legitimitet, resurser och stabilitet, vilket kan leda till framgång och överlevnad. För att inte förlora legitimitet undviker dessutom institutionaliserade organisationer utvärdering och kontroll. De utvärderingar som ändå genomförs utförs ceremoniellt och hanteras så att de påverkar organisationen så lite som möjligt (Meyer & Rowan, 1977).

Meyer och Rowan (1977) förklarar dock att anpassning till omgivande institutioner samt ceremoniellt handlande inte är helt problemfritt. Handlingar och investeringar som ger organisationer legitimitet eller prestige, leder inte nödvändigtvis till effektivitet och konkret nytta i form av omedelbara, påtagliga resultat. Ett exempel på detta är då ett universitet hyr in en erkänd föreläsare, vilket kan leda till högt anseende, men det är inte säkert att det leder till synliga ekonomiska resultat. För att hantera den inkonsekvens och osäkerhet detta medför, förespråkar författarna två sammanlänkade lösningar: *isärkoppling* och *förtroendets logik*.

4.7 Isärkoppling

Meyer och Rowan (1977) uppmärksammar ett glapp mellan organisationers formella och informella struktur. Den *formella strukturen* är den organisationsstruktur som lätt förändras i takt med att normer, moden eller lagar ändras. Exempel på denna struktur är befattningsbeskrivningar, nedskrivna rutiner och policyer. Den är även en beskrivning av hur organisationen uppvisar legitimitet och är ett resultat av omvärldens påverkan, snarare än en avspeglning av hur organisationen fungerar. Dowling och Pfeffer (1975) förklarar att en organisations användning av resurser måste kunna legitimeras utifrån. Organisationen uppnår legitimitet genom att det interna systemets handlingar eller aktiviteter går i linje med det övergripande sociala systemets normer och mål. I de fall då det råder inkonsekvens mellan de båda systemen menar forskarna att den organisatoriska legitimiteten hotas. För att legitimera handlingar bör organisationer tillskriva aktiviteter de benämningar som är vedertagna i den institutionella omgivningen, vilket i sin tur kan övertyga och engagera interna medlemmar och externa uppdragsgivare. Genom den *informella strukturen* koordineras organisationsmedlemmarnas handlingar, det vill säga de vardagliga aktiviteterna bakom formella befattnings- beskrivningar, rutiner och policyer (Meyer & Rowan, 1977).

Med begreppet isärkoppling (decoupling) beskriver Meyer och Rowan (1977) hur organisationers formella struktur skiljer sig från det som görs i praktiken. Genom att koppla isär den formella strukturen från faktiska aktiviteter kan organisationer hantera såväl externa som interna påtryckningar och därmed bli mer anpassningsbar.

4.8 Förtroendets logik

Meyer och Rowan (1977) beskriver även förtroendets logik (*the logic of confidence and good faith*) och menar att organisationer upprätthåller sin legitimitet genom förtroende och tilltro till de interna medlemmarna. Organisationens medlemmar ägnar sig inte endast åt att stötta organisationens legitima fasad utåt, utan ser även till att allt fungerar ”bakom kulisserna”. Författarna hänvisar till March och Simons som menar att genom bland annat delegering och professionalisering kan organisationen undvika inkonsekvens och osäkerhet, samtidigt som den formella strukturen bevaras. Förtroendet för organisationen, samt för de myter som organisationens existens bygger på bevaras även genom undvikande, diskretion och överseende från såväl interna medlemmar som externa uppdragsgivare (Goffman enligt Meyer & Rowan 1977).

4.9 Sammanfattning teoretisk referensram

Vi har presenterat några centrala studier inom området delat ledarskap. Enligt tidigare forskning skulle en av lösningarna på organisationers ökade komplexitetsgrad kunna vara att dela ledarskapet. Problemet är bara att enskilt ledarskap fortfarande anses utgöra norm och därför kan delat ledarskap ha svårt att finna sitt berättigande.

Tidigare forskning har studerat delat ledarskap utan att beakta kopplingen till den organisation där verksamheten pågår och de legitimerande och normskapande krafter som finns där. Vi vill tillföra kunskap om delat ledarskap genom att beakta den kopplingen. Vi har därför valt att studera delat ledarskap med hjälp av nyinstitutionell teori, inom vilken vi fokuserar ett fåtal centrala begrepp. Med stöd utifrån de utvalda begreppen kommer vi att analysera hur det delade ledarskapet har fungerat i praktiken, samtidigt som det legitimerats utåt. Om enskilt ledarskap är en institution ser vi att andra ledarskapsformer, som exempelvis delat ledarskap, måste anpassas efter denna.

En *institution* kan ses som socialt konstruerade regler och handlingsmönster som tas för givet (Tengblad 2006). *Rationella myter* beskrivs som institutionaliserade och vedertagna handlingsmönster, och kan exempelvis beröra professioner eller program. I och med att organisationen anpassar sig till omgivande myter, och att organisationens medlemmar agerar som att myterna fungerar, kan organisationen uppnå legitimitet. Det är i sin tur legitimitet som bidrar till organisationens framgång och överlevnad (Meyer & Rowan, 1977).

Organisationers *formella struktur* består av regler och policyer, och kan ses som en beskrivning av hur organisationer uppvisar legitimitet, snarare än en avspegling av hur organisationen fungerar (Meyer & Rowan, 1977). Den *informella strukturen* består i stället av medlemmarnas vardagliga aktiviteter, och finns till för att samordna det människor verkligen gör i organisationerna. Genom begreppet *isärkoppling* beskrivs hur de två strukturerna kopplas isär, vilket sker för att göra organisationen mer anpassningsbar. *Förtroendets logik* förklarar hur den organisatoriska legitimiteten kan upprätthållas genom att organisationens medlemmar inte enbart ägnar sig åt att stötta organisationens legitima fasad utåt, utan även ser till att allt fungerar ”bakom kulisserna” (Meyer & Rowan, 1977).

5. Empiri

Nedan följer en genomgång av vårt insamlade empiriska material. Med detta avsnitt avser vi synliggöra hur det delade ledarskapet legitimerades utanför avdelningen samt hur det hanterades inom avdelningen. Vi inleder med en bakgrundsbeskrivning för att ge en bild av varför och hur ledarskapet delades. Därefter återges relevanta delar från de formella dokument vi tagit del av. Sedan beskriver vi företagets informella struktur, baserat på vårt intervjumaterial, där vi ger en bild av olika aktörers uppfattningar om hur det delade ledarskapet fungerade i praktiken. Vi ger även övergripande sammanfattningar från samtliga intervjuer där de olika respondenternas syn på det delade ledarskapet presenteras. Avsnittet avslutas med respondenternas egna uppfattningar av vilka förutsättningar som krävs för ett väl fungerande delat ledarskap.

5.1 Beskrivning av det undersökta företaget

5.1.1 Hur och varför delades ledarskapet?

Företaget som vi har undersökt är ett stort internationellt företag inom tillverkningsindustrin. År 2007 beslutades att två av företagets avdelningar skulle slås samman till en gemensam funktion. Anledningen till sammanslagningen var att de båda avdelningarna ansågs vara eftersatta och intentionen var att öka effektiviteten och säkra kompetensförsörjning för att kunna möta framtidsbehov. Även kommunikationen mellan avdelningarna ansågs vara bristfällig och ett tätare samarbete sågs som en lösning på detta problem. Redan i ett tidigt skede diskuterade ledningsgruppen att omorganiseringen skulle kräva en mycket erfaren och kunnig ledare, alternativt att det skulle behövas två ledare att dela arbetsbördan mellan.

Ett stort arbete sattes igång där bland annat styrkor och svagheter inom organisationen analyserades. När premisserna urskiljts insåg ledningen att det inte var sannolikt att hitta en enskild person som skulle kunna ta sig an detta stora ledararbete, utan istället togs beslutet om att lösa problemet genom ett delat ledarskap. Att dela ledarskap är inte en ny företeelse vid företaget, men tidigare konstellationer har främst utgjorts av en formell chef som stöttats av en så kallad teknisk rådgivare med färre befogenheter. Det har även funnits ett fåtal formella delade ledarskap, dock finns inte särskilt mycket dokumenterat om dessa. För att arbeta fram ett upplägg av det delade ledarskapet som skulle passa för den nya avdelningen utsågs därför två personer, vilka även var de som sedan rekryterades till den delade ledarposten. Under diskussioner inom ledningsgruppen och i samband med workshops formulerades därtill tydliga mål och befattningsbeskrivningar som sedan låg till grund för det delade ledarskapet.

Det gjordes en formell uppdelning mellan ledarna, där den ena hade huvudansvar för kompetensutveckling och den andra för projektleveranser. Ansvarsfördelningen skulle vara jämbördig och positionerna på samma hierarkiska nivå. HR-representanter hade en tydlig roll i förberedelsearbetet då de bland annat presenterade tidigare exempel på delade ledarskap vid andra företag och stöttade arbetet med att vinna acceptans ifrån de båda avdelningarna. Medverkade gjorde även fackliga representanter, kunder, blivande kollegor till det delade ledarparet och andra aktörer från den nya avdelningen. Efter flera månaders förberedelsearbete blev definitionen av det delade ledarskapet så tydligt som den överordnade chefen kvävde. Slutligen tillsattes två ledare, som skulle komma att dela ledarskapet under två års tid.

5.2 Beskrivning av formell struktur

5.2.1 Formella dokument: Delat ledarskap

Inför det delade ledarskapet arbetades åtta olika mål fram, som sedan till viss del reviderades under workshops som tidigare beskrivits. Målen var följande:

1. Bara en chef ska delta vid möten (ingen dubblering, tydlig ansvarsskyldighet).
2. Bara en chef ska vara "ansiktet utåt".
3. Relevant för alla vem som leder henne/honom i respektive fråga.
4. Tydlig organisationsstruktur.
5. Tydlig uppgiftsbeskrivning - bara en chef ska vara ansvarig för varje uppgift (stöd är okej).
6. Uppgifter bör vara lämpligt balanserade
 - a) mellan cheferna, och
 - b) i förhållandet mellan ansvar kontra tilldelade resurser.
7. Ingen uppdelning av avdelningen - cheferna ska rikta prioriteringar lika gentemot alla personer. De ska även delas kontinuerligt och i samförstånd mellan de två cheferna.
8. Uppgift A och uppgift B bör vara balanserade och utförda parallellt.

De befattningsbeskrivningar vi har tagit del av är dels ett utkast till rekryteringsannonsen och dels ett förslag till ledarskapets upplägg som presenterades under workshopen kring det delade ledarskapet. I rekryteringsannonsen beskrivs ledarskapet bestå utav två huvuduppgifter som ska utföras av två olika personer. Uppgift A går ut på att öka och förbättra leveransen av avdelningens projekt inom en snar framtid, medan uppgift B handlar om att rekrytera samt utveckla/utbilda anställda. Det står också att de sökande bör vara genuint intresserade av att dela ansvar med en annan kollega, detta eftersom ledarna gemensamt ska dela ansvaret över avdelningen, ungefär sjuttio personer totalt. I annonsen efterfrågas därför prestigelösa personer med en stark ambition att gemensamt nå resultat och mål.

I det förslag som visades under workshopen finns en modell över det delade ledarskapet där chef A fungerar som "extern kontakt" och chef B som "intern kontakt", men båda två har gemensamt ansvar för de sex sektionscheferna inom respektive ansvarsområde. Chef A har huvudansvar för projekten, att hålla interna och externa projekttekniska möten, ansvar för budget och lön samt ett visst ansvar för rekrytering. Chef B har huvudansvar för teknisk utbildning och kompetensutveckling, att hålla interna och externa forum som berör annat än projekt, ansvar för resurser och testmetoder, huvudansvar för rekrytering samt visst ansvar för budget och lönesättning. En av de delande ledarna berättar att ambitionen var att de sex underordnade cheferna skulle rapportera till båda cheferna, i respektive fråga som de delande cheferna ansvarade för. För att få det att fungera i datasystemet kopplades dock tre underordnade chefer till var och en av de delande cheferna, vilket var en ren dataanpassning för att båda två skulle få en personell understruktur i systemet.

5.2.2 Formellt dokument: Generella kompetenser och ledarkompetenser

Inom företaget finns det ett övergripande dokument som består av ett stort antal kompetenser som stödjer den organisatoriska affärsinriktningen och den arbetskultur som företaget strävar efter. Det har byggts upp en så kallad "kompetensmodell" som består av allmänna kompetenser som samtliga medarbetare ska ha, samt ledarkompetenser som riktar sig specifikt till ledarna. Företaget definierar kompetens som "en kombination av kunskap, erfarenheter, färdigheter och beteende".

De generella kompetenserna innefattar sex områden, vilka är Kundfokus, Relationer, Utveckling, Kommunikation, Affärsmannaskap samt Förmåga att leverera högklassigt utförande. *Ledarkompetenserna* delas upp i fyra områden: Att leda människor, Att leda verksamheten, Framtida verksamhetsinriktningar samt Personliga egenskaper. Sammanlagt består dessa fyra områden av närmare 40 kompetenser som företaget värdesätter hos ledarna. Nedan återges ett fåtal av dessa kortfattat:

- Främjar och/eller leder utvecklingsprocesser och program som stödjer och driver utveckling av medarbetare.
- Skapar ett klimat som gynnar ständigt lärande där det är naturligt att dela kunskap.
- Värdesätter och uppmuntrar talanger och kompetens hos alla människor.
- Ger tydliga direktiv och bringar klarhet i prioriteringar och mål.
- Driver och når resultat genom att befrämja en känsla av angelägenhet. Betonar vikten av att leverera resultat.
- Har djup och övergripande kunskap om företaget för att kunna leda och fatta beslut om verksamheten.
- Har affärsmässig och tvärfunktionell medvetenhet.
- Är öppen för och driver förändring.

5.3 Beskrivning av informell struktur

Den överordnade chefen menar att han varit mycket noga med att det skulle vara en tydlig arbetsfördelning. Denna arbetsfördelning måste också kommuniceras utåt och förstås av både honom själv, kunder, de som leder och de som blir ledda. Han menar att de två ledarna sedan höll denna uppdelning väldigt bra, även om det tog lite tid att hitta rätt sätt.

En av de delande ledarna uttrycker att det tog tid att lyckas enas med den överordnade chef som ville ha tydlighet, då det dels varit svårt att formulera en sådan uppdelning, dels att veta hur de skulle realisera det. Under det delade ledarskapet menar de delande ledarna att de hade olika ansvarsområden, men att de i praktiken delade ganska mycket arbete. En av de delande ledarna säger att de var tydliga med att visa uppdelningen mot avdelningen, men att de internt i "den osynlig biten" hjälpte varandra och växlade i ganska stor utsträckning. Den andra menar att de båda varit överens om att uppdelningen måste finnas på pappret, men att de samtidigt var tvungna att ha mycket kommunikation "bakom kulisserna" för att det skulle fungera. Han kan inte minnas att de fått någon återkoppling kring att det delade ledarskapet varit otydligt. Denna chef säger också att den formella beskrivningen av ansvarsuppdelningen mellan chef A och chef B egentligen bara var till för de tillfällen då de presenterade avdelningen och var tvungna att förklara varför de var två chefer.

Angående de formella målen säger *en av de delande ledarna* att det mål som möjligtvis blev flexibelt över tiden var det som gällde att endast en chef skulle närvara vid möten. Han menar att de alltid deltog båda två vid de övre ledningsgruppsmötena och även vid informationsmöten med den egna ledningsgruppen, där alla sektionschefer ingår. Även vid andra möten som slutförhandlingar eller tekniska möten där de kunde dra nytta av sina olika tekniska bakgrunder deltog de båda, och de täckte även upp för varandra om den ena var frånvarande. Samma ledare anser också att de på möten hade full insyn och påverkan i varandras områden, men att de aldrig bara "satt av tiden". Han menar att de båda fungerade som "ansiktet utåt", men inom respektive ansvarsområde.

De delande ledarnas kollega, som hade både en projektmässig och en verksamhetsmässig relation till de båda cheferna, säger han tycker att de två chefernas uppdelning fungerade

mycket bra. Han upplevde att de hade delade arbetsuppgifter och en röst i varje frågeställning. När han hade frågor om projekten kontaktade han den projektansvarige ledaren, vilken han oftast även arbetade tillsammans med inom projektrelaterade frågor. Den andra chefen arbetade han främst tillsammans med i personal- och verksamhetsrelaterade frågor. Han säger att han inte vet om de hade den uppdelningen, men att det var den uppdelningen han uppfattade.

De underordnade ledarna framställer en annan bild av uppdelningen mellan de delande ledarna. De menar bland annat att den formella uppdelningen av arbetsuppgifterna inte helt stämmer överens med hur det sedan såg ut i praktiken samt att det var svårt att se en klar gräns. De uttrycker exempelvis att den jämna arbetsfördelningen kändes krystad och att avsteg från den formella basen var mer standard än något annat. Uppfattningen om att de delande ledarna utförde dubbelarbete tar sig i uttryck vid ett flertal tillfällen under intervjuerna och en av sektionscheferna förklarar att:

... dom blev jättetajta och då innebar ju det att allt det här körde dom ju tillsammans i alla fall [...] det som man tyckte var självklart att man skulle ta med 'Manager A', nej det gick inte, då var man tvungen att gå till 'B' också.

Denna förklaring stärks av att samtliga underordnade säger att det inte var helt tydligt vem de skulle vända sig till om de hade frågor och menar att de oftast vände sig till den som var närmast för stunden. Mail skickades till båda två för säkerhets skull, vilket också begärdes av det delande ledarparet. Under en av intervjuerna med de underordnade beskrivs även att:

Det kändes att det var en anpassning till förväntningarna från ledningen ovanför[...] det kändes tydligt när det presenterades, men som det pratades i början var det ju väldigt långt ifrån det som tycker jag blev sen i praktiken.

Samtidigt understryks att avstegen från den formella uppdelningen inte behöver vara någonting dåligt och det verkar även finnas en förståelse för att en så tydlig uppdelning som fanns i de formella dokumenten kanske inte hade fungerat i praktiken. En av de underordnade framhåller att en tydlig uppdelning är svår att hålla inom ett delat ledarskap. Han menar att man som delande chef kanske måste vara beredd att ta alla frågor, åtminstone det som är av den karaktären att det hör till chefsansvaret.

5.4 Uppfattningar om det delade ledarskapet

5.4.1 Den överordnade chefen

Den överordnade chefen ger överlag en positiv bild av det delade ledarskapet. Han säger att många nog var skeptiska till konceptet i början, men att han tillsammans med HR lade ner ett stort arbete på att vinna acceptans för att avdelningen skulle få två ledare i stället för en. Efter workshopar och genomgångar menar han att förslaget tills slut också var förankrat hos både kunder, kollegor och avdelningen. Även hans egen inställning förändrades under förberedelsearbetet, och när väl beslutet och ett delat ledarskap var taget och rekryteringen påbörjades var han övertygad om att det skulle bli riktigt bra.

Så det blev en mycket mer omfattande rekryteringsprocess än vilket annat chefsjobb som helst. Det blev en nästan lite extrem situation.

(Den överordnade chefen)

Vidare menar han att de två ledarna kompletterade varandra bra, något som var mycket uppskattat i ledningsgruppen då de två ledarna blev väldigt kunniga ihop. Enligt honom blev det bra resultat över alla områden.

Den överordnade chefen säger att han hade regelbundna träffar med de två ledarna, både gemensamma och enskilda. På så sätt gavs de tillfälle att även diskutera individuella frågor, som personlig utveckling. Vidare nämner han kompetensöverföring som en av fördelarna med delat ledarskap. Han ville utveckla chefernas styrkor inom det de var bra på, och samtidigt möjliggjorde det delade ledarskapet för cheferna att växa in i varandras kompetensområden. Han nämner även att de två ledarna fick tid att lägga på individer och ha individuell ledning utav många, samtidigt som de fick stöd i varandra.

Den överordnade chefen medger dock att han kunde ha lagt mer tid på att lyssna av representanter på avdelningen och träffat kunder under det delade ledarskapets gång, för att få en tydligare bild av hur det fungerade. I stället för att systematiskt ta del av feedback, genom exempelvis planlagda möten, skapade han sig en känsla av hur det fungerade då han träffade involverade personer informellt i olika sammanhang.

5.4.2 De delande ledarna

De två delande ledarna ger en nästintill samstämmig bild av vinsterna med delade ledarskapet. Båda två nämner den sociala delen som en positiv aspekt och menar att det var tryggt att alltid ha någon att prata med. En av dem säger att det delade ledarskapet i deras fall utgjorde både ett socialt och ett psykologiskt stöd, särskilt eftersom de båda två var nya på befattningsnivån. Trygghetsaspekten är därför ett av svaren på frågan vad som skulle kunna lösa chefsproblem, men här nämns även tiden som en uppenbar fördel. Den ena chefen lyfter fram att två personer har större möjlighet att hinna med fler arbetsuppgifter än en person, delvis tack vara något så enkelt som att kunna befinna sig två ställen samtidigt. De nämner även styrkan i att alltid kunna stämma av med varandra samt fördelen med att kunna bolla frågor och idéer med varandra innan beslut fattas.

En av de delande ledarna hävdar att syftet med det delade ledarskapet var väl formulerat och kommunicerat. Han menar också att syftet blev uppfyllt, om än i mindre skala, och att de ordinarie intentionerna följdes men på ett annat sätt. Båda ledarna beskriver även att det var en enorm styrka att vara två personer, vilket bland annat bidrog till att de kunde vara engagerade i fler detaljer än en ensam ledare. Deras olika kompetenser lyfts också fram som en styrka. I och med att de alltid kunde hjälpa varandra och komplettera varandras brister blev deras totala mängd kvalifikationer mycket stor. Detta ledde till ökad kapacitet inom många områden vilket i sin tur gav större möjlighet till påverkan i ledningsgruppen.

Lite som ett tempolopp i cykel [...] när den enes argument tar slut kan den andre ta vid, och då kan den första sitta tyst och reflektera.
(En av de delande ledarna)

En av de delande ledarna menar att en stor del av arbetet osynliggjordes och därmed inte värderades, då externa målsättningar sattes enskilt men cheferna i praktiken hjälptes åt att nå dessa. Den främsta negativa aspekten som framkommer under intervjun med den andra chefen handlar om att det skapades en "distansering" mellan de två ledarna och övriga. Brist i engagemang, medskapande och motivation nämner han som negativa konsekvenser av att de underordnade cheferna inte fick lika mycket ansvar och delaktighet under det delade

ledarskapet. Detta problem har tidigare diskuterats i ledningsgruppen under bland annat grupputvecklingsdagar.

5.4.3 De delande ledarnas kollega

De delande ledarnas kollega från ledningsgruppen, som hade både en projektmässig och organisatorisk relation till de båda ledarna, beskriver att han inledningsvis varit tveksam till ett delat ledarskap. Han själv deltog inte i workshops, men däremot i diskussioner inom ledningsgruppen där både motivet till delat ledarskap och kandidater till posterna diskuterades. Hans uppfattning är att syftet med ett delat ledarskap var väl kommunicerat. Däremot kan han inte minnas hur han fått det till sig, och han säger dessutom att han till viss del hade förutfattade meningar om varför det delade ledarskapet infördes. Han menar att hans inställning till det delade ledarskapet förändrades över tiden då han nu i efterhand inte kan se att det fanns några problem med det. Han tycker att de två ledarna löste det väldigt bra, och att de båda var väldigt kompetenta.

Tidsaspekten är en annan fördel som ledarparets kollega lyfter fram då hans uppfattning är att de fick mer tid att ägna åt varje enskild fråga. Vidare säger han att han tror att ledarparet hade en väldigt bra dialog sinsemellan, och han tyckte också att det var positivt för hans del att ha två möjligheter att få tag i en ansvarig, till skillnad från vanligtvis en.

5.4.4 De underordnade ledarna

Jag tror att vi fick mer draghjälp och attention till avdelningen.
(En underordnad chef)

En fördel som återkommer under intervjuerna med de underordnade cheferna handlar om att cheferna blev starkare utåt likt ett "ambassadörskap" och att det var positivt att de kunde bevaka mer delar utanför avdelningen. De lyfter även fram tidsaspekten som en fördel och att de två cheferna kunde fungera som stöd åt varandra. En av dem nämner också ökad tillgänglighet som en fördel.

Inåt var det inga större vinster med det. (En underordnad chef)

I övrigt uttrycker de underordnade ledarna en relativt negativ bild av det delade ledarskapet och en av de underordnade uttrycker att det inte var några större vinster inåt med det delade ledarskapet. Uppfattningen om att det delande ledarparet blev "en ledningsgrupp i ledningsgruppen" återkommer flera gånger under båda intervjuerna. Med detta uttryck menar de underordnade cheferna att de två delande ledarna blev en stark, mindre grupp i ledningsgruppen, vilket medförde att de underordnade cheferna inte blev lika delaktiga i de beslut som togs. Framför allt informationen som låg till grund för beslut begränsades enligt några understående chefer. En av dem uttrycker exempelvis att de visste att det hände saker som de inte hade insyn i och nämner begreppet "dold agenda". Detta menar de underordnade cheferna bland annat ledde till att ledningsgruppens utveckling hämmades, att de själva passiviserades och att deras ansvarstagande minskade.

Bilden som det delade ledarparet förmedlar om att syftet var väl kommunicerat stämmer bara delvis överens med den föreställning som de underordnade cheferna förmedlar. Två av dem förklarar att de uppfattat att syftet med det delade ledarskapet var att avdelningen skulle expandera och att motivet för det delade ledarskapet rycktes bort i och med organisatoriska neddragningar. Under båda intervjuerna med de underordnade cheferna framkommer överlag

att det finns mycket oklarheter kring syftet. En av dem återger upprepade gånger sin tolkning av vad som är ett delat ledarskap och pratar då om ett delat ledarskap som utgörs av en formell ledare som stöttas av en Technical Adviser. De underordnade cheferna berättar att de inte deltagit i workshops för att utforma ledarskapet och för att förstå syftet, utan att det delade ledarskapet kom ”som en blixtnad från klar himmel”.

En annan förlust som beskrivs under båda intervjuerna med de underordnade cheferna är frågan om tydlighet. Medan den överordnade chefen menar att ledarna lyckades mycket bra med att skapa tydlighet i fråga om ansvars- och arbetsfördelning, hävdar de underordnade cheferna i stället att det var otydligt vem som gjorde vad. Otydligheten ledde enligt dem till merarbete, frustration och förvirring. En av de underordnade cheferna betonar också risken med att ett delat ledarskap kan leda till att de delande ledarna får så mycket tid över att de övertar uppgifter från de underordnades arbeten.

Jag upplever att mitt jobb blev överflödigt. (En underordnad chef)

5.5 Förutsättningar för ett väl fungerande delat ledarskap

Under intervjuerna menar *samtliga respondenter* att de själva skulle kunna tänka sig att dela ett ledarskap (igen), alternativt att återigen vara chef över ett delande ledarpar (den överordnade chefen). Dock betonas att ett framgångsrikt delat ledarskap kräver vissa förutsättningar. En allmän uppfattning är att det måste finnas ett grundbehov av att dela en ledarposition och att syftet måste vara tydligt för alla berörda.

Hela förutsättningen måste läggas på bordet. Det funkar inte annars, då blir det massa frågor. (En underordnad chef)

Alla intervjupersoner delar också uppfattningen om att ett delat ledarskap måste vara tidsbegränsat och inte bör användas som en generell process.

Den överordnade chefen ser att det är viktigt att hela avdelningen accepterar att det blir två chefer i stället för en. Han lägger även till att de som söker en delad chefstjänst måste vara övertygande om att det ska fungera med ett delat ledarskap, samt att det måste finnas en stark vilja till samarbete. De delande cheferna måste också vara beredda att stötta varandra. Han uttrycker även att två väldigt starka och egoorienterade individer inte kommer att kunna lyckas i ett delat ledarskap.

Att det delade ledarskapet blev så bra som det blev hänvisar *de delande ledarna* till de goda förberedelserna som skedde innan de rekryterades. Fackets roll i arbetet nämns som mycket viktig, men även att HR var involverade i förberedelsearbetet. Ledarparet, liksom den överordnade chefen, beskriver även att de två ledarnas olika kompetenser var en förutsättning för att det delade ledarskapet skulle lyckas. Vikten av att de delande cheferna matchar varandra på ett personligt plan är en förutsättning som uppkommer under samtliga intervjuer. En de delande cheferna menar även att det är viktigt att dela med sig av ideologier, värderingar och spontanitet. Cheferna måste ha en relation som präglas av öppenhet där de ständigt uppdaterar och kommunicerar med varandra.

För att få det att fungera riktigt bra måste det finnas en personkemi, att ingen lägger någon prestige i att kunna eller veta mer än den andra, det ska vara okomplicerat att dela med sig av information. (En av de delande ledarna)

För att förstå syftet menar *de underordnade cheferna* att det är viktigt för dem att involveras i ett tidigt skede och att de sedan ständigt uppdateras om vad som sker i verksamheten. Annars finns det en risk att delaktighet och motivation minskar.

5.6 Sammanfattning empiri

De formella dokument som företaget har tillhandahållit består utav mål, befattningsbeskrivningar samt workshop underlag. Dokumenten beskriver tydliga målsättningar med två uttalade huvuduppgifter där det finns en distinkt uppdelning mellan de två ledarna samt gemensamt ansvar för de underordnade cheferna. Vi har även tagit del av ett företagsövergripande dokument rörande generella kompetenser respektive ledarkompetenser. Ledarkompetenserna består utav fyra områden med närmare 40 kompetenser som företaget värdesätter hos ledarna.

Den informella strukturen har beskrivits genom de olika respondenternas muntliga skildringar av det delade ledarskapet. Här syns en skillnad mellan den överordnade chefen och kollegan som uppfattar en tydlig uppdelning mellan de två ledarna, och de underordnade cheferna som menar att den formella uppdelningen av arbetsuppgifterna inte helt stämmer överens med hur det sedan såg ut i praktiken. De två delande ledarna menar att en uppdelning fanns på pappret och att de var noga med att visa denna mot avdelningen, men att de internt hjälptes åt och växlade i ganska stor utsträckning.

Därefter presenterades de olika intervjupersonernas generella uppfattningar om det delade ledarskapet. *Den överordnade chefen* uppvisar en positiv inställning till det delade ledarskapet och menar att det blev bra resultat över alla områden. Han säger dock att det krävdes ett stort förberedelsearbete och medger att han under det delade ledarskapets gång kunde ha varit bättre på att lyssna av olika representanter för att få en tydligare bild av hur det fungerade. *Ledarparet* lyfter fram ett flertal positiva aspekter, som att den totala kapaciteten blev mycket stor vilket bland annat gav större möjlighet till påverkan i ledningsgruppen. De hävdar också att syftet med ett delat ledarskap var väl kommunicerat. Däremot menar en av dem att det skapades en negativ ”distansering” mellan de själva och sektionscheferna. *De delande ledarnas kollega* uppvisar liksom den överordnade chefen en positiv inställning. Han menar att han nu i efterhand inte kan se att det fanns några problem med ett delat ledarskap, utan tycker att de två ledarna löste det väldigt bra. *De underordnade cheferna* uppvisar överlag en negativ uppfattning om det delade ledarskapet, vilket bland annat har att göra med att de två ledarna uppfattades som ”en ledningsgrupp i ledningsgruppen”.

Slutligen har vi återgett ett flertal uppfattade förutsättningar för ett väl fungerande delat ledarskap som lyfts fram under de olika intervjuerna. Vad som framkom här var bland annat ett tydligt syfte, acceptans från avdelningen och goda förberedelser där även de underordnade cheferna bör vara involverade.

I följande avsnitt kommer vi att analysera det empiriska materialet med stöd av centrala begrepp inom nyinstitutionell teori.

6. Analys

I detta avsnitt kommer vi att analysera våra empiriska data gentemot den teoretiska referensram vi tidigare presenterat. Vi har delat upp analysen med rubriker för att på ett överskådligt sätt se analysens områden.

6.1 Anpassning till institutionen enskilt ledarskap

I avsnittet "Tidigare forskning" beskrevs att många forskare menar att det råder en nästintill universell syn på enskilt ledarskap som det mest effektiva sättet att leda. Inom det undersökta företaget är delat ledarskap i sig ingen ny företeelse, men mer vanligt förekommande konstellationer utgörs av en formell chef som stötts av en så kallad teknisk rådgivare. Vår uppfattning är att det formellt delade ledarskapet går emot den rådande normen, där enskilt ledarskap kan betraktas som en stabil institution (Jfr Jepperson, 1991). Meyer och Rowan (1977) beskriver rationella myter och menar att dessa avser vedertagna handlingsmönster inom organisationer samt att de ger legitimitet eftersom de baseras på antagandet att de är rationellt effektiva. De rationella myter som förekommer inom organisationsfältet menar vi bygger på den allmängiltiga föreställningen om ledarskap som enskilt. Det är genom anpassning till omgivande institutioner som organisationer kan vinna legitimitet. Enligt detta synsätt måste delat ledarskap därmed anpassas efter de rationella myterna kring enskilt ledarskap för att kunna legitimeras. Denna anpassning är något vi återkommer till längre ner i texten.

Det faktum att formellt delat ledarskap är en relativt ny och ovan arbetsform inom företaget är inte det enda som fått oss att betrakta enskilt ledarskap som en institution. I Berger och Luckmans (1979) beskrivning av institutionalisering hävdas att förgivettagna rutiner och handlingar bidrar till psykologisk avspänning då många handlingar kan utföras utan att det krävs någon större uppmärksamhet. Då den överordnade chefen inom företaget säger att "det blev en mycket mer omfattande rekryteringsprocess än vilket annat chefsjobb som helst" kan detta syfta på att det delade ledarskapet infördes i samband med en stor omorganisering. Uttalandet tyder även på att delat ledarskap är någonting ovan och avvikande. Detta förstärks av att det faktum att HR-representanter la stor vikt vid att både informera om konceptet delat ledarskap och att förankra förslaget. Vi ser att när delat ledarskap införs som ett nytt koncept måste extra resurser sättas in för att hantera osäkerhet och skepticism i organisationen. Även det undersökta företags datasystem kan betraktas som en bärare av institutionen enskilt ledarskap (se Czarniawska, 2005), då detta helt och hållet är uppbyggt efter den ledarskapsformen och det delade ledarskapet tvingades anpassas efter systemet. Institutioner som bestående av det förgivettagna och deras påverkan på organisationer (Tengblad, 2006) kan därmed exemplifieras enligt ovanstående resonemang.

6.2 Formell struktur skapas för att vinna legitimitet

Enligt nyinstitutionell teori ses den formella strukturen som en beskrivning av hur organisationen uppvisar legitimitet, snarare än en avspeglning av hur organisationen fungerar (Meyer & Rowan, 1977). Vi ser därför att det delade ledarskapet måste legitimeras utifrån rådande normer som är uppbyggda kring institutionen enskilt ledarskap. Med två formella chefsposter kommer också två chefslöner, vilket skapar ännu en anledning att rättfärdiga ett delat ledarskap. Användningen av resurser kan legitimeras genom att organisationens handlingar uppfattas som enhetliga med det större sociala systemets normer (Dowling & Pfeffer, 1975). Det är även viktigt att använda "rätt" termer för att legitimera sitt handlande. (Meyer & Rowan, 1977). För att se hur det delade ledarskapet legitimerats har vi ställt de

formella dokumenten för det delade ledarskapet mot det formella dokumentet för ledarkompetenser. Eftersom detta dokument används som riktlinjer för ledare inom hela företaget ser vi att det kan återspegla en rationell myt inom organisationsfältet.

Samtliga formella beskrivningar av det delade ledarskapet kan återkopplas till den del av kompetensmodellen som utgörs av ledarkompetenserna. Redogörelsen för innehållet i de två huvudsakliga ledaruppgifterna, samt att stor vikt lagts vid den totala kompetensen och ledningskapaciteten, gör att det delade ledarskapet kan legitimeras med stöd ifrån kompetensdokumentet. Vi uppfattar även att diskussioner om en stor arbetsbörda, för stor att hanteras av en enskild person, varit ett sätt att legitimera det delade ledarskapet. Denna uppfattning grundar sig i att kompetensmodellen innehåller en stor mängd ledarkompetenser, vilket tyder på att organisationen ställer oerhört höga krav på sina ledare och har en komplex syn på ledarrollen.

En av de delande cheferna säger dessutom att den formella beskrivningen av arbetsuppdelningen egentligen bara var till för de tillfällen då de presenterade avdelningen i olika formella sammanhang och var tvungna att förklara varför de var två chefer. Detta uttalande ser vi tyder på att den formella strukturen ger legitimitet, men inte nödvändigtvis leder till effektivitet och synliga resultat (se Meyer & Rowan, 1977). För att få det delade ledarskapet att fungera ser vi därför att de delande ledarna mer eller mindre har varit tvungna att agera utanför den formella strukturen. Under resterande del av analysavsnittet beskriver vi varför detta har skett och även på vilket sätt.

6.3 Isärkoppling

Om legitimiteten beskrivs genom den formella strukturen, handlar den *informella strukturen* i stället om vardagliga aktiviteterna som sker bakom formella regler och befattningar (se Meyer & Rowan, 1977). Efter genomförda intervjuer med olika aktörer tycker vi oss ana ett glapp mellan den formella och den informella organisationsstrukturen. Som tidigare nämnts skapades formella dokument som ämnade ligga till grund för det delade ledarskapet, där en tydlig uppdelning mellan de två chefernas olika områden och arbetsuppgifter beskrevs. En av ledarna menar att de två sinsemellan varit överens om att en formell uppdelning på pappret varit nödvändig, men att de internt, "bakom kulisserna", delade många uppgifter för att få ledarskapet att fungera. Detta uttalande visar på att den formella uppdelningen inte varit möjlig att upprätthålla i praktiken. Inkonsekvensen har därför hanterats genom isärkoppling av aktiviteter. Att en isärkoppling har skett stärks även av de delande ledarnas uttalanden om att de "den osynliga biten" hjälpte varandra och växlade i ganska stor utsträckning. De underordnade cheferna nämner dessutom vid upprepade tillfällen att de delande ledarna utförde "dubbelarbete" och att avstegen från den formella basen var mer regel än undantag.

6.4 Förtroendets logik

Förutom isärkoppling beskriver Meyer och Rowan (1977) även förtroendets logik som ett sätt att hantera inkonsekvens mellan informell och formell struktur. Aktörerna inom organisationerna måste inte enbart måste ansluta sig till de rationella myterna, utan de ska även agera som att myterna verkligen fungerar. Förtroendet för organisationen, samt för de myter som organisationens existens bygger på bevaras bland annat genom undvikande, diskretion och overseende (Goffman, enligt Meyer & Rowan, 1977)

Eftersom den överordnade chefen varit den som initierat och varit högsta ansvarig för både omorganiseringen och chefsrekryteringen, tillföll det främst honom att försvara beslutet om

det delade ledarskapet utåt. Inte minst gentemot andra avdelningschefer inom företaget som bär chefsbördan ensam. Att den överordnade chefen under våra intervjuer påtalat att de delande ledarna höll den formella uppdelningen mycket bra kan ha att göra med att han främst träffade de två ledarna vid formella möten och sammankomster, vilket gjorde att han inte hade samma dagliga och operativa kontakt med dem som de underordnade cheferna. Det kan också ses som ett tecken på att han "sett genom fingrarna" när det gäller att den formella uppdelningen inte alltid följdes. Detta för att hjälpa till att upprätthålla de formella myter organisationen bygger på.

Meyer och Rowan (1977) beskriver även att förtroendets logik handlar om delegering och professionalisering. När en av de delande ledarna beskriver att den överordnade chefen blev mindre observant med tiden ser vi detta som ett tecken på att han agerar enligt förtroendets logik. Den överordnade chefen nämner själv att han tyckte att de två ledarna klarade av att hålla arbetsuppdelningen, men att han samtidigt kunde ha lagt mer tid på att lyssna av olika aktörer för att få en tydligare bild av hur det fungerat. Detta ser vi tyder på att den överordnade chefen förlitade sig till de två ledarnas förmåga att hantera de uppgifter de blivit delegerade.

En annan faktor som stärker vår uppfattning om förtroende och professionalisering är att den överordnade chefen redan från början tilldelade var och en av ledarna det område de hade starkast kompetens inom. Då de två ledarna enligt den överordnade chefen gett bra resultat över alla områden, och dessutom hjälpt till att upprätthålla den formella uppdelningen utåt, finns det ingen anledning att tvivla på de "rationella myterna" som avspeglar sig i organisationens formella struktur. Genom isärkoppling av aktiviteter kan avdelningen behålla sig legitimitet samtidigt som det delade ledarskapet fungerar i praktiken i och med förtroendets logik.

6.5 Brott mot förtroendets logik

Om samtliga respondenter skulle ha varit införstådda med att en utvärdering kan bidra till att det framkommer sådant som kan avslöja isärkopplingen, är det möjligt att de även under intervjuerna skulle ha agerat för att upprätthålla bilden av att den formella strukturen fungerat. Vad som skiljer de underordnade ifrån övriga respondenter är dock deras starka kritik mot ledarparets avsteg från den formella uppdelningen. Dessa "avslöjanden" kan därmed tolkas som att de underordnade väljer att inte agera enligt förtroendets logik, vilket i sin tur kan skada legitimiteten.

De underordnades kritik skulle även kunna bero på oförståelse för utvärderingens eventuella konsekvenser, eller för själva isärkopplingen. För dem har isärkopplingen lett till frustration, merarbete och förvirring, och inte synbar effektivitet vilket är det huvudsakliga syftet med isärkoppling. Den fungerar bara fullt så länge som organisationens medlemmar hjälps åt att upprätthålla den formella strukturen genom överseende och undvikande, enligt förtroendets logik. Om inte isärkopplingen kan hanteras och i stället leder till frustration och motsättningar inom organisationen, är den i så fall positiv?

6.6 Sammanfattning analys

Att enskilt ledarskap kan betraktas som en institution inom organisationen ser vi ett flertal tecken på, exempelvis i och med det omfattande förberedelsearbetet som bland annat syftade till att vinna acceptans för förslaget om ett delat ledarskap. De rationella myter som lever inom organisationsfältet ser vi speglas i det övergripande dokumentet som beskriver önskvärda ledarkompetenser. Här beskrivs närmare 40 mer eller mindre komplexa ledarkompetenser, vilket vittnar om ovanligt höga krav och förväntningar på ledare. Vi hävdar att det delade ledarskapet varit tvunget att legitimeras genom anpassning till rådande normer, och att de formella dokumenten angående det delade ledarskapet som vi tagit del av synliggör detta. Denna formella struktur leder dock inte till effektivitet, och är i vissa fall till och med omöjlig att efterfölja. Konsekvenserna av detta blir en isärkoppling.

Våra intervjuer syftade till att undersöka den informella strukturen, och där har även framkommit att de formella befattningsbeskrivningarna endast efterföljs till viss del i praktiken. Denna uppfattning visar sig både i intervjuerna med de delande ledarna själva och i intervjuerna med de underordnande som arbetade nära ledarparet i det vardagliga arbetet. Även målen för det delade ledarskapet har till viss del frångåtts, detta för att göra organisationen mer anpassningsbar. I enlighet med förtroendets logik har organisationens medlemmar, främst de delande ledarna själva, hjälpt till att upprätthålla den legitima fasaden utåt och samtidigt sett till att allt fungerat "bakom kulisserna". Däremot motbevisas förtroendets logik ett flertal intervjuade "avslöjat" isärkopplingen under intervjuerna, vilket i sin tur kan leda till att legitimiteten för det delade ledarskapet skadas.

7. Diskussion

Nedan presenteras våra reflektioner kring det delade ledarskapet. Vi belyser fenomen som vi funnit i vår undersökning samt resonerar kring alternativa frågeställningar. Vi avslutar med en diskussion kring vårt teorival samt vad vi lärt oss under arbetets gång..

7.1 Institutionalisering av delat ledarskap

En institution begränsar våra handlingsmönster på så sätt att sådant vi tar för givet sällan ifrågasätts. Inom företaget är det enskilt ledarskap som är den förgivettagna ledarskapsformen. Det är intressant att belysa att samtidigt som det framkommit kritik mot det delade ledarskapet kan samtliga respondenter tänka sig att själva dela ledarskap. Detta ser vi tyder på att delat ledarskap trots allt *skulle kunna bli* en accepterad lösning. Som vi tidigare nämnt har forskning visat på att delat ledarskap har sina nackdelar, men det kan även användas för att lösa en hel del chefsproblem som enskilt ledarskap inte kan tackla. Ändå är enskilt ledarskap det som betraktas som utgångspunkt och vanligtvis inte ifrågasätts vid nyrekryteringar, medan delat ledarskap i det här fallet har krävt ett stort förberedelsearbete. Flera respondenter uttrycker även att delat ledarskap måste ha ett tydligt syfte och inte bör användas som en generell process (se empiriavsnitt). Detta anser vi blir en aning paradoxalt då företaget har en komplex och, i våra ögon, krävande syn på vad som är rimligt att förvänta sig av en ledare (se empiriavsnitt, ledarkompetenser). Inte ens två ledare tillsammans kan inneha samtliga av de kompetenser som efterfrågas. Däremot anser vi att två ledare i ett delat ledarskap kan komplettera varandra och kompensera för varandras brister.

Vi vill dock framhålla att det finns tidigare exempel på delat ledarskap inom företaget, men intressant är att det knappt finns någon nedskreven information om dessa. Bristen på dokumentation leder för det första till att det inte går att ta lärdom av tidigare erfarenheter, och för det andra att en institutionaliseringsprocess fördröjs. Vår förhoppning är att vår utvärdering av det delade ledarskapet ska bidra till att denna ledarform på sikt kan bli allmänt accepterad som ett alternativ till enskilt ledarskap. Om delat ledarskap sedan blir så etablerat att det kan betraktas som en institution återstår att se.

7.2 Är isärkoppling alltid positivt?

Vår uppfattning är att de delande ledarna ser det som positivt att de i praktiken många gånger frångick de formella dokumenten, det vill säga att isärkopplingen av aktiviteter har varit en positiv och nödvändig del av det delade ledarskapet. Då överordnad chef och kollega delar den positiva uppfattningen om det delade ledarskapet tyder det på att den formella strukturen skapat legitimitet utåt. Ur denna synvinkel ses isärkoppling som positiv eftersom det antas göra arbetet mer effektivt och organisationen mer anpassningsbar.

I isärkopplingens natur ligger dock att denna inte är uttalad, vilket verkar ha utgjort ett problem inom det undersökta företaget. Under intervjuerna framkom flera negativa aspekter, varav några av dessa kan ses som möjliga följder av att det funnits ett glapp mellan den formella och informella strukturen. Att frångå formella dokument och agera annorlunda i praktiken ser vi därför även kan ha negativa konsekvenser, vilket visas i och med att de underordnade ger bilden av att otydlighet varit ett av de största problemen (Jfr. Döös, m fl. 2005). Denna uppfattning anser vi kan ha att göra med att de inte fullt ut har förstått syftet med ett delat ledarskap. Då delat ledarskap dessutom är ett relativt nytt och ovant koncept inom företaget kan detta ha medfört den osäkerhet, frustration och skepticism som uttryckts, till exempel i form av uttalandet ”Inåt var det inga större vinster med det”.

En lösning på ovanstående problematik ser vi skulle kunna vara att involvera de underordnade mer i förarbetet samt att tydligare kommunicera syfte och målsättning med det delade ledarskapet, särskilt om detta förändras under tidens gång. De underordnade uttrycker själva en önskan om att få involveras i ett tidigt skede och sedan kontinuerligt uppdateras kring vad som sker i verksamheten. Om de redan från början får en mer grundläggande förståelse för syftet med det delade ledarskapet, samt får möjlighet att känna ökad delaktighet i ledningsgruppen, tror vi att de skulle kunna fokusera mer på de mål som ett delat ledarskap ämnar uppnå. En ökad förståelse och delaktighet ser vi även leder till en högre grad av professionalitet (jfr förtroendets logik), vilket i sin tur gör att de underordnade på ett bättre sätt kan hantera isärkoppling av formell och informell struktur. Sammantaget skulle detta kunna bidra till att mindre vikt läggs vid medlet, det vill säga det delade ledarskapets utformning, och mer vikt vid målen för verksamheten.

7.3 Delat ledarskap – maktkoncentration?

I båda intervjuerna med de underordnade cheferna framkommer det att de delande cheferna har uppfattats som ”en grupp i ledningsgruppen”. Ledningsgruppen i detta fall utgörs av de två delande cheferna plus samtliga underordnade sektionschefer vid avdelningen. Makt är inget begrepp som diskuteras inom nyinstitutionell teori, men däremot finns en hel del tidigare forskning som diskuterar makt i förhållande till delat ledarskap. Med hänvisning till de studier som Biglari (2006) och Döös m fl. (2003) har genomfört ser vi att det finns tendenser till maktkoncentration inom det undersökta företaget. Enligt vår uppfattning har det delade ledarskapet bidragit till att det blivit svårare för de underordnade att känna delaktighet och få gehör för sina åsikter. Det ser vi bland annat kan bero på att de två ledarna blivit så starka tillsammans att de utesluter övriga avdelningen i vissa beslut, vilket förmodligen inte hänt om det bara hade varit en ledare, eftersom denne då hade haft ett större behov av att involvera underordnade i diskussioner och beslutsfattande.

Samtidigt kan denna maktkoncentration ha medfört att ledarparet blivit starka *utåt*, och på så sätt kunnat legitimera det delade ledarskapet. I analysen har vi visat på hur det delade ledarskapet legitimerats genom användning av etablerade företagstermer och argument kopplade till rationella myter inom företaget. Visserligen nämner intervjupersonerna trygghet, stöd och mer tid som positiva konsekvenser av ett delat ledarskap, men även dessa aspekter diskuteras ur ett företagsperspektiv. Delat ledarskap som en möjlighet att kunna kombinera privatliv och arbetsliv, eller som en lösning för att undvika utmattning, nämns överhuvudtaget inte under intervjuerna. Detta är något som vi tycker är anmärkningsvärt. Vi ser även att detta tyder på att de rationella myterna kring innebörden av ledarskap är starkt befästa inom organisationen. Med detta menar vi att organisationens medlemmar är påverkade av företagskulturen och att uttalanden om ledarskapet måste hålla sig inom ramen för vad som anses vara berättigat enligt rådande normer.

Heenan och Bennis förespråkar gemensamma grupp mål för att uppmuntra maktdelning och skapa en kultur där delat ledarskap (co-leadership) är accepterat. Med detta i åtanke ser vi att det kan vara av betydelse att formulera gemensamma mål för att främja maktspredning. På så sätt flyttas fokus från enskilda ledares prestationer, och organisationens framgång kan istället betraktas som ett resultat av det som medlemmarna åstadkommer tillsammans. Gemensamma mål skulle även underlätta samarbete och motverka risken för konkurrens inom ledarparet. Denna uppfattning styrks då en av de delande ledarna uttrycker vikten av gemensamma externa målsättningar. Han menar att detta skulle lämna större utrymme för de två ledarna att hjälpas åt, genom att även det osynliga arbete som utförs gemensamt värderas.

7.4 Rätt person på rätt plats

Mellan de båda ledarna i det undersökta företaget har inte enskilda målsättningar upplevts som ett problem, men däremot påpekar en av dem att det *kunde ha utgjort* ett problem om inte deras ledarskap hade präglats av prestigelöshet och god personkemi. Särskilt vikten av god personkemi är något som samtliga respondenter nämner som en förutsättning för ett väl fungerande delat ledarskap. Det är viktigt att poängtera att i likhet med enskilt ledarskap är även delat ledarskap beroende av de personer som innehar det. Detta är någonting som vi har varit tvungna att ha i beaktande under undersökningens gång då det är tydligt att det kan vara svårt att särskilja uppfattningar om själva konceptet delat ledarskapet från uppfattningar om ledarnas person och prestation. Därför går det heller inte att uttala sig om i fall delat ledarskap är ett "framgångsrikt" koncept då det är beroende av situation och omgivning. Detta är det främsta som nyinstitutionell teori har fått oss att bli medvetna om.

För att ändå kunna främja prestigelöshet, förtroende och delade värderingar tror vi dock att det är viktigt att rekrytera två personer som fungerar bra tillsammans. Detta kan säkerställas genom att rekrytera ledarpar i stället för två enskilda individer, eller genom att låta ledarna vara delaktiga i valet av varandra. Därtill ser vi att det är viktigt att rekrytera och placera rätt person på rätt plats. I det här fallet blir det extra tydligt då en av de underordnade cheferna uttrycker att dennes jobb blev överflödigt. Till skillnad från den tidigare diskussionen ser vi här att det är viktigt att de båda ledarna håller sig till respektive befattningsbeskrivningar. Detta för att inte riskera att ett delat ledarskap leder till onödigt dubbelarbete eller känslan av överflödighet.

I samband med diskussionen om rätt person på rätt plats, vill vi återigen betona vikten av ett tydligt syfte. Om delat ledarskap används i syfte att främja kompetensöverföring, bör detta också uttalas eftersom det oundvikligen kommer leda till överlappande arbete, då detta är själva poängen. Det är däremot skillnad om delat ledarskap införts i syfte att lösa ett nytt och omfattande problem. Genom att placera två personer med olika kompetens inom det område där de är starkast, möjliggörs ledning och stöttning av underordnade för att driva organisationens utveckling framåt. Om en ledare blir överflödig i ledarrollen finns det däremot risk att han eller hon istället övertar sina medarbetares arbetsuppgifter. Den här risken förekommer alltid i och med den förändrade ledarrollen som vi beskrivit i inledningen, där vägledning av medarbetare fått allt större betydelse. Vi ser dock att risken ökar i och med ett delat ledarskap då de formella ledaruppgifterna delas på två och det därmed blir mer tid över för andra informella uppgifter. Slutligen kan vi här konstatera att inte bara det främsta syftet med delat ledarskap bör kommuniceras, utan att även att dolda intentioner måste synliggöras för att undvika oklarheter.

7.5 Diskussion om teoretiska begrepp

Ett annat sätt att se på det vi beskrivit som isärkoppling av aktiviteter är att diskutera i termer av löst kopplade system (se Eriksson-Zetterquist 2009). Istället för att tala om en fullständig isärkoppling av informell och formell struktur beskriver löskopplingen att organisationer är löst kopplade system, och att det finns ett visst samband mellan strukturerna. Exempel på löst kopplade system är situationer då olika medel leder till samma mål eller att en observation av en organisationsstruktur inte stämmer överens med vad organisationen gör. I likhet med isärkoppling ger även löskoppling organisationen större anpassningsförmåga och bättre uthållighet gentemot de förändringar som sker i omgivningen och kan på så sätt leva vidare. Även om organisationen påverkas från olika håll så kan dess identitet bibehållas. Enligt vår tolkning är gränsen hårfin mellan de båda begreppen. Vi ser att en

diskussion om skillnaden mellan dessa begrepp skulle vara alltför omfattande i en uppsats av denna karaktär och vi har därför inte spekulerat vidare kring detta utan istället valt att konsekvent använda begreppet isärkoppling.

Meyer och Rowan (1977) menar att utvärdering minimeras eller utförs ceremoniellt inom institutionaliserade organisationer för att inte legitimiteten ska skadas. Detta påstående stämmer dock inte överens med vår uppfattning av det undersökta företaget. Vårt uppdrag har varit att, som neutrala och utomstående aktörer, genomföra en utvärdering av det delade ledarskapet. Vi fick dessutom fria händer att genomföra utvärderingen hur vi ville, och tillgång till de dokument vi efterfrågade, vilket innebär att utvärderingen troligen inte utförs "ceremoniellt" ur organisationens perspektiv. I uppdraget ingår även att presentera våra slutsatser för olika inblandade intressenter inom organisationen, vilket medför att informationen sprids. Denna aspekt av vårt forskningsresultat ser vi som motsägelsefull, då en utvärdering kan innebära att sådant som kan skada legitimiteten framkommer.

7.6 Lärdomar

Då vårt ursprungliga uppdrag var att genomföra en utvärdering till företaget, innefattar detta även att vi ska synliggöra fördelar och nackdelar och ge råd om huruvida detta är ett koncept som bör användas igen inom företaget. I och med valet av nyinstitutionell teori som utgångspunkt, har vi i stället varit tvungna att ifrågasätta lösningar som "framgångsrecept". Genom att koncentrera oss på *förutsättningar* för ett väl fungerande delat ledarskap har vi delvis gått runt problematiken.

Om vi ändå ska uttala oss om huruvida det delade ledarskapet kan betraktas som "lyckat" eller inte ser vi att detta beror på ur vilket perspektiv vi betraktar det. Å ena sidan kan vi se att det delade ledarskapet lyckades eftersom den överordnade chefen menar att målen för avdelningen uppfylldes, och att det delade ledarskapet gav "bra resultat på alla områden rätt över". Å andra sidan kan det delade ledarskapet anses som mindre lyckat då underordnade visar stort missnöje och flera av de ger intryck av att det inte hade behövts två ledare på samma post. I stället menar de att en sektionschef kunnat stötta avdelningschefen, alternativt att det hade kopplats en technical adviser till avdelningen, utan personalansvar. Frågan är om arbetet verkligen blir effektivt om ett delat ledarskap orsakat frustration och motsättningar inom organisationen. Som vi ovan beskrivit tror vi att en hel del av motsättningarna berott på att delat ledarskap är ett nytt och ovant koncept inom organisationen. Därmed tror vi även att mycket oklarheter och osäkerhet kommer att försvinna i och med en institutionalisering av delat ledarskap.

Det är möjligt att vi som personalvetare i framtiden kommer att argumentera för införandet av ett delat ledarskap på olika arbetsplatser, då vi själva ser att det finns stora vinster med denna ledarskapsform. Vi ser att HR-ansvariga har en viktig roll i att legitimera koncept som ett delat ledarskap inom organisationen, och samtidigt bistå med stöd för att få det att fungera i praktiken. Detta arbete har givit oss en bra förståelse för att det krävs vissa förutsättningar för att ett väl fungerande delat ledarskap, och därtill mycket annan användbar kunskap som vi tar med oss.

8. Slutsats

Nedan presenteras de slutsatser som vi framkommit under vårt arbete. Sist ger vi förslag till vidare studier inom området delat ledarskap.

8.1 Vilka förutsättningar krävs för att legitimera ett delat ledarskap?

Resultatet av det som vi framför i diskussionsavsnittet sammanfattas nedan som förutsättningar för ett väl fungerande delat ledarskap. Förutsättningarna kommer även presenteras som rekommendationer till företaget.

- *Tydliggör syfte och mål* – för att skapa förståelse för införandet av ett delat ledarskap bör syfte och mål tydliggöras i ett tidigt skede. Det är viktigt att även involvera underordnade chefer i förberedelsearbete för att vinna acceptans och förståelse. Syftet bör sedan kommuniceras kontinuerligt och om mål ändras ska även detta förklaras för samtliga berörda.
- *Gemensamma mål* – för att underlätta samarbete och undvika konkurrens bör det finnas uttalade gemensamma mål för de delande ledarna. På detta sätt kan även osynligt gemensamt arbete värderas. Vidare kan gemensamma grupp mål vara ett sätt att skapa en kultur för maktspredning.
- *Informationsspredning* – genom dokumentation och information om tidigare erfarenheter av delat ledarskap kan denna ledarskapsform bli allmänt accepterad och fungera som ett etablerat alternativ till enskilt ledarskap.
- *Vikten av "personkemi"* – för att främja prestigelöshet, förtroende och delade värderingar inom det delade ledarskapet är det viktigt att de två ledarna passar ihop personlighetsmässigt. Detta kan säkerställas genom rekrytering av ledarpar i stället för två enskilda individer, eller genom att låta ledarna vara delaktiga i valet av varandra.
- *Rätt person på rätt plats* – för att undvika risk för onödigt dubbelarbete och känsla av överflödighet är det viktigt att rekrytera och placera rätt person på rätt plats. Genom att rekrytera två personer med kompletterande kompetenser skapas en större total arbetsstyrka och de två ledarna kan dessutom komplettera för varandras brister. Därtill måste de delande ledarna vara beredda att stötta varandra och vara övertygade om att det delade ledarskapet ska fungera.

8.2 Förslag till vidare studier

Eftersom forskningen kring delat ledarskap är relativt begränsad finns det fortfarande mycket kvar att utforska. Under studiens gång har tankar kring ett flertal intressanta områden identifierats. Då denna studie endast har fokuserat på en avdelning inom det undersökta företaget ser vi att det skulle vara av intresse att utforska andra delar av organisationsfältet. För att ta reda på om delat ledarskap blir allmänt accepterat som ett alternativ till enskilt ledarskap skulle även en uppföljning kunna genomföras vid det undersökta företaget. Vidare ser vi att det skulle vara intressant att göra en studie med nyinstitutionell ansats vid ett helt annat företag där delat ledarskap redan är ett etablerat alternativ till enskilt ledarskap.

Slutord

Att skriva C-uppsats inom området Personalvetenskap har varit en lärorik resa. Då våra tankar och idéer om uppsatsens fokus har ändrats under skrivandets gång har vi läst mycket annan litteratur utöver den som finns med på referenslistan. Den kunskap vi bär med oss efter detta arbete ser vi som ovärderlig då vår förståelse för arbetslivet i allmänhet, och ledarskap i synnerhet, har ökat samt gett oss goda förberedelser inför vår roll som Personalvetare.

De eventuella hinder som vi har stött på har vi löst genom att motivera och inspirera varandra till fortsatt arbete. Processen fram till en färdigskriven och tryckt uppsats har varit intensiv, men nu är vi i mål.

Vi tackar varandra för ett bra samarbete!

Sanna och Sara

Referenslista

Litteratur

- Berger, Peter L & Luckmann, Thomas (1966) *The Social Construction of Reality A Treatise in the Sociology of Knowledge* London: Penguin Books. I svensk översättning (2007) *Kunskapssociologi: hur individen uppfattar och formar sin sociala verklighet* Stockholm: Walström & Widstrand.
- Czarniawska, Barbara (2005) *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur.
- DiMaggio, Paul J. och Powell, Walter W. (1991) "Introduction". I: Powell, Walter W. och DiMaggio, Paul J. (red) *The new institutionalism in organizational analysis*. The University of Chicago: Chicago, London
- Dowling, John och Pfeffer, Jeffrey (1975) *Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior*. Pacific Sociological Review. 18:1, s 122
- Döös, Marianne & Wilhelmson, Lena (2003) "Delat ledarskap - en trend i vardande?". I: Casten von Otter (red), *Ute och inne i svenskt arbetsliv - forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete*. Stockholm, Arbetslivsinstitutet.
- Döös, Marianne, Wilhelmson, Lena & Hemborg, Åsa (2003) "Delat ledarskap som möjlighet". I: Lena Wilhelmson (red), *Förnyelse på svenska arbetsplatser. Balansakter och utvecklingsdynamik*. 182-211). Stockholm: Arbetslivsinstitutet. s. 182-211.
- Döös, Marianne, Hanson, Marika, Backström, Thomas, Wilhelmson, Lena & Hemborg, Åsa (2005). *Delat ledarskap i svenskt arbetsliv - kartläggning av förekomst och chefers inställning*. Arbetsliv i omvandling 2005:15. Stockholm, Arbetslivsinstitutet.
- Eriksson-Zetterquist, Ulla, Kalling, Thomas & Styhre, Alexander (2006) *Organisation och organisering*. Malmö: Liber
- Eriksson-Zetterquist, Ulla (2009) *Institutionell teori - idéer, moden, förändring*. Malmö: Liber.
- Gillham, Bill (2008) *Forskningsintervjun, tekniker och genomförande*. Lund: Studentlitteratur.
- Heenan, David A. och Bennis, Warren G. (1999) *Co-leaders. The great power of partnership*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Holmberg, Kristin & Söderling, Eva (2004) *Leda genom att dela: om delat ledarskap i praktiken*. Lidingö: Navigator Dialog.
- Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997) *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

- Jepperson, Ronald L. (1991) "Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism". I: Powell, Walter W. & DiMaggio, Paul J. (red.) *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago IL: The University of Chicago, s. 143-163
- Meyer, John W. och Rowan, Brian (1977) *Institutionalised Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. American Journal of Sociology. 83:2, s 340-63
- Norrby, Cecilia (2010) *Löser delat ledarskap dina chefsproblem?* Chef. 15:2, s. 12-18.
- O'Toole, James, Galbraith, Jay R., och Lawler, Edward E. I. (2002). *When two (or more) heads are better than one: The promise and pitfalls of shared leadership*. California Management Review. 44:4, s. 65- 83.
- Troiano, Peter (1999) *Sharing the throne*. Management Review. 88:2, s. 39- 43
- Trost, Jan (2005) *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur
- Strannegård, Lars och Jönsson, Sten (2009) "Ledarskapets lockelse". I: Strannegård, Lars och Jönsson, Sten (red.) *Ledarskapsboken*. Malmö: Liber, s. 11-27.
- Svenningsson, Stefan, Alvesson, Mats och Kärreman, Dan (2009) "Ledarskap i kunskapsintensiva verksamheter: Hjärteideal". I: Strannegård, Lars och Jönsson, Sten (red.) *Ledarskapsboken*. Malmö: Liber, s. 30-57.
- Widerberg, Karin (2002) *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur

Elektroniska källor

- Biglari, Soma (2006), *Delat ledarskap i medarbetarperspektiv*. Medarbetar- och chefserfarenheter vid två företag. Arbetslivsrapport 2006:39. Hämtad 2 april 2010 från: http://www.doppia.se/artiklar/delat_ledarskap_i_medarbetarperspektiv.pdf
- Gustafsson, Bengt, Hermerén Göran & Petersson, Bo (2004) *Vad är god forskningssed? Synpunkter, riktlinjer och exempel*. Vetenskapsrådet. Hämtad 3 maj 2010 från: http://www.vr.se/download/18.6b2f98a910b3e260ae28000334/god_forskningssed_3.pdf
- Tengblad, Stefan (2006) *Aktörer och institutionell teori*. GRI-rapport 2006:10. Hämtad 10 maj 2010 från: <http://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/2982/1/2006-10.pdf>
- Vetenskapsrådet (www.vr.se). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad 3 maj 2010 från: <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

Bilaga 1- Samtyckesbrev

Informerat samtycke

Om vårt uppdrag

- Vi har fått i uppdrag från HR-avdelningen att genomföra en utvärdering av det delade ledarskapet som pågick från hösten 2007 till hösten 2009.
- Vi kommer att genomföra flera intervjuer med olika parter som varit direkt eller indirekt involverade i det delade ledarskapet, för att belysa det från flera olika håll. Vi kommer även att ta del av formella dokument.
- Syftet med utvärderingen är att undersöka hur det delade ledarskapet har fungerat, ur en kvalitativ aspekt och från flera olika perspektiv inom organisationen. Utifrån resultatet ska vi komma med rekommendationer till företaget där vi presenterar eventuella förbättringsområden.
- Information som kommer fram under intervjuerna kommer att avidentifieras och sammanställas i en offentlig uppsats till Göteborgs Universitet, samt i en sammanfattning till er avdelning. Övrig information som dokument från företaget, bandinspelningar från intervjuerna och personuppgifter till de intervjuade har vi som utvärderare ansvar för att förvara säkert, utan utomståendes insyn.

Vad vi vill att du ska göra

- Ge grundläggande information om dig själv (t.ex. namn, befattning)
- Låta oss intervjua dig om ditt förhållande till det delade ledarskapet och din uppfattning om hur det fungerade.
- Låta oss förvara, sammanställa och analysera denna information i syfte att bidra med kunskap om det delade ledarskapet.
- Låta oss använda citat från intervjun med dig (anonymt om du vill) i vår rapport.

Om du har några frågor, var god ring 073- xxx xx xx eller 070- xxx xx xx

Om du samtycker, vad vänlig skriv under här:

Underskrift_____ Datum_____

Namnförtydligande_____

Bilaga 2- Intervjuguide

Intervju delande chef (B)

- Beskriv bakgrunden till det delade ledarskapet.
- Hur såg det delade ledarskapet ut? Vad *gjorde* du?
- Hur var arbetsuppgifterna fördelade mellan dig och chef A?
- Hur var ansvaret fördelat mellan er?
(Följdfrågor: Hur såg beslutsbefogenheterna ut- togs stora beslut gemensamt eller var för sig inom olika områden?)
- Hur var medarbetarna uppdelade mellan er?
Följdfrågor: Hur hanterades medarbetarsamtal?
Hur hanterades spontana samtal med medarbetare?
- Hur skedde kommunikationen mellan dig och chef A (både informell och formell)?
- Hur skedde kommunikationen med omgivningen (främst den formella)?
- Hur tycker du att det delade ledarskapet fungerade?
- Vilka är *fördelarna* med att vara två chefer som delar på ledarskapet, tycker du?
- Vilka är *nackdelarna* med att vara två chefer som delar på ledarskapet, tycker du?
- Skulle du rekommendera andra att införa delat ledarskap på jobbet? Varför/varför inte?

Telefonintervju med delande chef (A)

- Could you please describe your responsibilities in the shared leadership- which were your job assignments?
- What was your initial impression of shared leadership as a concept?
- Before the implementation of the shared leadership, how did you perceive the overall attitude in the organization to a shared leadership?
- Did you get the impression that these attitudes changed during the two years of the shared leadership?
- In your opinion, which were the advantages of the shared leadership?
- Which were the disadvantages
- In your opinion, which are the prerequisites of a successful shared leadership
- Do you see that there are some problematic aspects of being a leader which were facilitated by a shared leadership
- Would you recommend others to be a part of a shared leadership?
- If you got the opportunity, would you like to be a part of a shared leadership again?

Intervju med överordnad chef

- Vad var ditt första intryck av delat ledarskap som koncept?
- Kan du beskriva din bild av de arbetsuppgifter som det delade ledarparet utförde?
Enskilt och tillsammans.
- Vad fungerade bra med det delade ledarskap?
- Vad fungerade mindre bra?
- Anser du att det delade ledarskapet stämmer överens med de mål som utformades innan? (Ev. exempel)
- Hur uppfattade du omgivningens inställning till förslaget om delat ledarskap innan det påbörjades?

- Upplevde du att dessa inställningar förändrades under tiden det delade ledarskapet pågick?
- Hur upplevde du det delade ledarparets roll i ledningsgruppen?
- Hur skedde kommunikationen mellan er tre?
- Vilka förutsättningar anser du krävs för ett bra fungerande delat ledarskap? (Följdfrågor: Finns det några hinder för att införa delat ledarskap igen?)
- Vilka problem tror du att ett delat ledarskap kan lösa?
- Om du jämför avdelningen idag med hur det såg ut under tiden för det delade ledarskapet, vad ser du är de största skillnaderna? (Kommunikation, delaktighet medarbetare, engagemang)
- Hur upplevde du längden av det delade ledarskapet? (Lagom lång tid, borde avslutats tidigare eller fortsatt längre? Motivera.)
- Skulle du kunna tänka dig att vara chef över ett delande ledarpar igen?
- Vilken/vilka anser du är de viktigaste erfarenheterna av det genomförda delade ledarskapet?

Intervjuer med underordnade sektionschefer

- Vad var ert första intryck av delat ledarskap som koncept? (D.v.s. när ni allra första gången hörde förslaget).
- Hur upplevde ni arbets- och ansvarsuppdelningen mellan det delande ledarparet? Följdfrågor: Fungerade eller ej? Visste ni vem ni skulle vända dig till om ni hade frågor?
- Hur upplevde ni att kommunikationen fungerade mellan er och de delande ledarparet? Följdfrågor: Stöd och lyhördhet uppiifrån? Information? Rapportering? Visste ni vem ni skulle vända dig till om ni hade frågor?
- Upplever ni att ni var delaktiga i beslut?
- Vad fungerade bra med det delade ledarskap?
- Vad fungerade mindre bra?
- Anser ni att det delade ledarskapet stämde överens med de mål som utformades innan?
- Ändrades er inställning till konceptet delat ledarskap under de två åren?
- Vilka förutsättningar anser ni krävs för ett bra fungerande delat ledarskap? (Följdfrågor: Finns det några hinder för att införa delat ledarskap igen?)
- Om ni jämför avdelningen idag med hur det såg ut under tiden för det delade ledarskapet, vad ser ni är de största skillnaderna? (Exempelvis gällande kommunikation, delaktighet medarbetare, engagemang)
- Hur upplevde ni längden av det delade ledarskapet? (Lagom lång tid, borde avslutats tidigare eller fortsatt längre? Motivera).
- Skulle ni själv kunna tänka er att dela en chefspost?
- Har ni något mer att tillägga som inte har kommit upp i intervjun?

Intervju med kollega

- Kan du beskriva din arbetsmässiga relation till det delande ledarparet? (Förtydligande fråga: I vilka sammanhang hade ni kontakt? I vilka frågor samarbetade ni?)
- När du första gången hörde förslaget om det delade ledarskapet, kan du komma ihåg vad ditt första intryck var av delat ledarskap som koncept?
- Hur uppfattade du ansvars- och arbetsfördelningen mellan det delande ledarparet?
- Hur tycker du att uppdelningen fungerade?
Följdfråga: Hur upplevde du att kommunikationen utåt fungerade?
Visste du vem du skulle vända dig till i olika frågor?
- Anser du att syftet med det delade ledarskapet var välformulerat och kommunicerat?
- Känner du till målen för det delade ledarskapet som utformades innan det delande ledarparet tillträdde sina tjänster?
- Har du någon uppfattning om det delade ledarskapet stämmer överens med de mål som utformades innan? Har du någon uppfattning om vad som fungerade bra med det delade ledarskapet?
- Vad fungerade mindre bra?
- Upplever du att din inställning till delat ledarskap som koncept ändrades under de två åren?
- Vad är din upplevelse av att ha ett delande ledarpar i ledningsgruppen?
- Om du jämför ledningsgruppen idag med hur det såg ut under tiden för det delade ledarskapet, ser du att det finns några skillnader?
- Vilka problem tror du att ett delat ledarskap kan lösa?
- Hur upplevde du längden av det delade ledarskapet? (Lagom lång tid, borde avslutats tidigare eller fortsatt längre? Motivera.)
- Har du något mer att tillägga som inte har kommit upp i intervjun?

Intervju 2 delande chef B

- Är det någonting som du har tänkt på sedan vi träffades sist? Är det någon punkt som du inte tycker att vi berörde?
- Visa formellt dokument över de skrivna målen - uppnåddes dessa?
- Upplever du att syftet med det delade ledarskapet var väl formulerat och kommunicerat innan och fortlöpande till nya anställda osv.?
- Vi har fått uppfattningen om att syftet med det delade ledarskapet bland annat var att utveckla och utöka verksamheten, stämmer det här? Anser du att syftet uppnåddes?
- Kan du beskriva arbetsuppgifter som du utförde som inte står med i befattningsbeskrivningen?
- Var sektionschefer involverade i förarbetet med det delade ledarskapet?
- Vilka chefsproblem tror du att ett delat ledarskap kan lösa?